

ASSESSMENT CENTER COMO ESTRATEGIA PARA EL PROCESO DE
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A NIVEL ORGANIZACIONAL

ANDREA CAROLINA MANGA HERRERA



UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN, 2020

ASSESSMENT CENTER COMO ESTRATEGIA PARA EL PROCESO DE
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A NIVEL ORGANIZACIONAL

ANDREA CAROLINA MANGA HERRERA

TESIS DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE PSICOLOGÍA

ASESOR

DAGOBERTO BARRERA VALENCIA

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

MEDELLÍN, 2020

Resumen

En la actualidad el Assessment Center es muy popular al momento de hacer la selección de personal, debido a que brinda muchos datos o comportamientos claves que son necesarios en ciertos puesto de trabajo y que, además, pueden repercutir en el desempeño del empleado debido a que al hablar de comportamientos claves hacemos referencia a aquellas conductas puntuales que un empleado debe tener para cumplir su rol de manera adecuada.

El siguiente estudio parte de investigaciones recientes sobre el Assessment Center y la Evaluación Del desempeño como uno de los más recientes modelos de selección de personal y da cuenta de su pertinencia en la actualidad. Esta investigación tiene como objetivo analizar a partir de la producción investigativa, la manera como es utilizado el Assessment Center como estrategia para el proceso de evaluación de desempeño a nivel de las organizaciones.

Es por esto que esta investigación se ha planteado un estudio exploratorio documental, pues el fin de esta no está en plantear nuevo conocimiento, sino que a partir de una recolección detallada de información, artículos, tesis y revistas electrónicas tomada de la base de datos de la Universidad de Antioquia se busca dar a conocer los diferentes autores que han desarrollado las temáticas del AC y ED mostrando los beneficios de estas metodologías para las organizaciones

Tabla de contenido

Introducción	1
Planteamiento del problema	2
Antecedentes	6
Assessment center como metodología	6
Assessment Center y sus aplicaciones	7
Assessment center dentro de lo organizacional	8
Descripción del Problema	9
Justificación	12
Objetivos	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos	14
Marco Conceptual	15
Assessment Center (AC).....	15
Controversias con la metodología del Assessment Center	19
Assessment center en lo organizacional	20
Liderazgo y assessment center.....	21
Evaluación de Desempeño.	22
Evaluación	22
Desde el ámbito educativo.....	25

Desde el ámbito organizacional	29
Desempeño	35
¿Cuál es la importancia de medir el desempeño humano dentro de la organización? ..	38
Evaluación del desempeño	39
¿Por qué es importante Evaluar el Desempeño?.....	45
¿Con que frecuencia debe realizarse una Evaluación de Desempeño?	47
Metodología	54
Fases Metodológicas y Momentos de la Investigación.....	55
Fase 1: Planeación.....	55
Fase 2: Diseño, plan de análisis y gestión	55
Fase 3: Análisis, formalización y elaboración	57
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	58
Fases de la investigación	58
Plan de recolección	59
Hallazgos.....	62
AC como proceso sistematizado.....	62
La evaluación como proceso pedagógico y determinante de un buen desempeño laboral	64
AC como integrador del desarrollo de competencias y estrategias de evaluación y evaluación del desempeño	66
Competencias como indicador de crecimiento o desarrollo humano	71

A modo de conclusion	75
Referencias bibliográficas.....	78
Anexos	88

Introducción

El siguiente estudio documental parte de investigaciones recientes sobre el Assessment Center y la Evaluación Del desempeño como uno de los más recientes modelos de selección de personal y da cuenta de su pertinencia en la actualidad. .

Para la realización del presente trabajo se realizó una investigación haciendo uso de la base de datos de la Universidad de Antioquia, principalmente las bases de datos EBSCOhost, Dialnet, Redalyc.

En este orden se revisaron artículos de Assessment Center y de la Evaluación de Desempeño, esto con el fin de tener una claridad conceptual acerca de ambos temas. Cabe resaltar que más adelante se ira abordando con los temas mencionados anteriormente, con el fin de establecer de manera clara cada concepto.

La evaluación de desempeño consiste en la medición de lo que aporta cada trabajador a la empresa, ésta le permite ver a la organización “donde están parados” respecto a sus empleados, si estos cumplen o no con los objetivos, debido a que esta valora como están llevando a cabo sus tareas, y, además, les permite conocer sus falencias y en que deben mejorar; esto les permite a las empresas buscar estrategias de mejora para que se cumplan sus objetivos.

Por otro lado, el Assessment Center es la “unión” de varias pruebas situacionales que se le realiza al futuro empleado, y se busca tener una idea del posible comportamiento de este empleado; los empleados son observados en tiempo real por sus futuros empleadores y esto les permite a estos últimos hacer una evaluación de las habilidades del mismo con el fin de encontrar esas destrezas claves que requieren. Uno de los fines fundamentales del Assessment

Center es encontrar a la persona idónea para el cargo, con el fin de evitar los niveles de rotación externa.

Es por esto que en la actualidad el Assessment Center es muy popular al momento de hacer la selección de personal, debido a que brinda muchos datos o comportamientos claves que son necesarios en ciertos puesto de trabajo y que, además, pueden repercutir en el desempeño del empleado debido a que al hablar de comportamientos claves hacemos referencia a aquellas conductas puntuales que un empleado debe tener para cumplir su rol de manera adecuada.

Por último, el fin de esta revisión no es proponer ni llegar a nuevas conceptualizaciones, pero si tiene como interés dar a conocer el avance conceptual de estas temáticas con el fin organizar la información y que esta a su vez sirva como soporte de futuras investigación.

Planteamiento del problema

La sociedad en la que nos movemos esta permeada por los constantes cambios, esto se debe a los procesos de innovación en los que todas las áreas tanto políticas, económicas y organizacionales están sumergidas en la actualidad.

Estos procesos de innovación requieren que las organizaciones estén a la altura para poder afrontarlos, por lo que cada día demandan mayor competitividad de su recurso humano a la hora de demostrar sus habilidades y destrezas, en aras de mantenerse vigente en los mercados. Es por esto que las empresas de servicio han considerado necesario poner mayor énfasis en la selección de un personal idóneo que esté dispuesto a tomar los retos que presenta el sector empresarial.

En una entrevista realizada por la revista de la empresa Perfomia (2018) una filial que se dedica a la selección de personal el director de su sede en Colombia Jairo Pinilla comento que

Seleccionar personal en Colombia no es una tarea fácil, tomando en cuenta la cantidad de personas que se postulan por cargo, y las especificaciones que las empresas establecen para algunas vacantes, ya que muchas veces son bastante exigentes. Hemos tenido procesos en los que en un mes ya se encontró a la persona, y otros que luego de muchos meses no se consigue al candidato ideal, porque la empresa contratante tiene muchos filtros. (párr.1)

Lo anterior nos muestra entonces la rigurosidad que hoy en día presentan los procesos de selección en las empresas puesto que las grandes firmas colombianas han dejado de dar tanta relevancia al número de títulos que reúnen los candidatos y, a la hora de seleccionar y reclutar al mejor personal, los empleadores ponen sus ojos en ejecutivos con un alto desarrollo de sus habilidades interpersonales

Sin embargo, en los sectores de la costa colombiana los procesos de selección se ven afectados en su rigurosidad. En una investigación realizada por Naranjo (2012) donde por

medio de 260 encuestas de 15 preguntas aplicadas a los trabajadores de medianas empresas, se concluyó que la fuente de reclutamiento más utilizada para el ingreso a las empresas es la de la recomendación (44.6%); para las empresas, este mecanismo significa economía, rapidez y seguridad, de la misma manera Naranjo afirma que,

El proceso de reclutamiento y contratación que se presenta en mayor proporción es el de la recomendación, lo que denota que no es equitativo ni justo el proceso para el resto de posibles aspirantes. La transparencia en los procesos de selección en las medianas empresas específicamente de Barranquilla no existe. (p. 112)

Esto muestra que las empresas no cuentan con un personal idóneo y con las habilidades requeridas para el cargo puesto que no se realizó un proceso de selección adecuado, trayendo entonces pérdidas para las empresas a largo plazo. Sin embargo, Naranjo (2012) resalta que en Colombia los servicios de empresas temporales

Poseen un alto grado de confianza en los procesos de selección, debido a que se ciñen a perfiles establecidos por sus usuarios y de sus bases de datos seleccionan el personal más idóneo. Es importante indicar que el proceso de selección de las empresas temporales es muy completo porque aplican exámenes médicos, pruebas psicotécnicas, entrevistas, visitas domiciliarias, etc. Este proceso tan eficaz obedece a que la razón de ser de su negocio. (p.113)

En término general el proceso de selección de personal es un proceso amplio, el cual cambia o se estructura de manera diferente dependiendo de las necesidades del cargo y los empleadores a partir de esto se han creado o establecido diferentes técnicas en búsqueda de la

idoneidad de los candidatos para un puesto de trabajo, entre ellas encontramos las pruebas estadísticas, de conocimiento, proyectivas y el Assessment center (AC).

Antecedentes

Assessment center como metodología

En la actualidad el Assessment Center (AC) como metodología suele estar rodeado de críticas con respecto a su funcionalidad y posibles limitaciones, sin embargo, los beneficios y bondades de esta metodología permiten examinar actitudes, aptitudes, valores, códigos éticos, conductas y, en consecuencia, presentar condiciones que permitan predecir comportamientos futuros de los participantes. (Olaz, 2017)

Como cualquier metodología de estas características, no puede negarse su exposición a la subjetividad en la evaluación de los participantes, por parte de los evaluadores, ni olvidar la importante inversión en recursos humanos, técnicos y temporales que implica su diseño, desarrollo e implantación. (Olaz, 2017, p.214).

Se hace necesario desglosar con profundidad el concepto de AC, ¿Qué es?, ¿Para qué sirve? y ¿Cómo se implementa esta metodología en las organizaciones?

El Assessment Center es definido según Meiring y Buckett (2016), como

Un proceso de evaluación estandarizado en el cual uno o más participantes completan múltiples ejercicios de simulación de comportamientos y son observados por múltiples evaluadores que están entrenados para observar y evaluar a cada participante contra una serie de construcciones conductuales relacionadas con el trabajo conocidas como competencias. (p.3)

Esta metodología puede parecer un poco diferente a otras formas de evaluar desempeño, ya que el AC es diferente de otros métodos evaluativos, como los test, ejercicios de simulación o

entrevistas, por varias razones: las distintas actividades que incluye están pensadas para evaluar dimensiones conductuales específicas, son representativas de actuaciones reales de trabajo.

(Toro. 2016)

Pero de acuerdo con Olaz (2012) el AC es “Una metodología estructurada de procesos de naturaleza cuantitativa y cualitativa. A través de la construcción de un conjunto de pruebas y situaciones ad hoc, examina la adecuación de la persona al trabajo y anticipa su probable desarrollo profesional.” (p. 4); esta metodología ofrece muchas oportunidades debido a su naturaleza estructural, en este sentido Pautt (2014) concuerda diciendo que “la metodología de AC tiene muchas ventajas debido a su flexibilidad y fácil adaptabilidad de los ejercicios a las diferentes culturas.” (p.12)

Assessment Center y sus aplicaciones

Volante, Mladinic, Lincovil, Fernández y Johaneck (2011) agrega con respecto a sus otras utilidades que “Un elemento relevante de un proceso de Assessment Center es que no sólo puede ser usado en un proceso de selección de personal, sino también en la evaluación de competencias de quienes se encuentran desempeñando el cargo.” (p.336).

El AC tiene distintas formas de aplicarse, pero esencialmente el “AC se orientan a procesos de recursos humanos como los de selección de personal, detección de necesidades de formación y desarrollo de carreras profesionales.” (Olaz, 2012, p.201)

. “Los centros de evaluación se utilizan a menudo para seleccionar a los individuos en puestos directivos y / o para proporcionar orientación para el desarrollo profesional”

(Gatewood, Feild, y Barrick, 2008; Landy y Conte, 2007, citado por Dean, Roth y Bobko., 2008).

Adicionalmente “los Centros de Evaluación, Reuniones de Evaluación o Assessment Center ofrecen la promesa de identificar personas con potencial de éxito para triunfar en sus puestos de trabajo” (Díaz, 2001, p.227)

Assessment center dentro de lo organizacional

Por otro lado, los inicios del AC dentro del área organizacional se remontan hace muchos años atrás, desde los antecedentes contextuales podemos destacar el aporte de Tziner, Meir, Dahan y Britari (1994)

Quienes plantearon que desde principios de los años setenta, los centros de evaluación han sido un método popular para medir las posibilidades de un individuo de desempeñarse exitosamente en una posición gerencial. Esta tendencia puede atribuirse a la capacidad del centro de evaluación de proporcionar una descripción más exacta y más rica de las cualidades del solicitante que los procedimientos tradicionales como la entrevista, las pruebas psicológicas en papel y lápiz, la grafología. (p.229)

Se podría decir que el fin del Assessment Center en una organización es “El proceso del centro de evaluación (AC), los evaluadores evalúan las habilidades de comportamiento de los participantes relevantes para el trabajo (es decir, las dimensiones) a través de varias demandas situacionales relacionadas con el trabajo (Ejercicios)” (Oliver, Hausdorf, Lievens y Conlon, 2016, p.1993)

Descripción del Problema

Teniendo en cuenta la correlación que presentan los conceptos AC y ED la finalidad de esta investigación surge con el propósito de conocer el AC center como uno de los más recientes modelos de selección de personal y como esta metodología aporta a la evaluación de desempeño (ED) sobre todo para conocer, evaluar y promover mejoramiento efectivo y adecuado de sus recursos humanos.

Desde una descripción teórica Aranda, Pando y Ronquillo (2013) describen la ED como “Actividad que se practica en las organizaciones comprometidas con el logro de resultados medibles, para con base en ellos, realizar los ajustes pertinentes en la organización” (p.25),

En esta misma línea también se conoce que la evaluación del desempeño debe “permitir realizar un diagnóstico operativo de las tareas y del quehacer que requieren mayor apoyo para fortalecer la estructura organizacional” (Lázaro, Pérez y Salas, 2012, p.613) por lo que resulta importante que las empresas al momento de implementar el instrumento de evaluación del desempeño se enfoquen en metas específicas que quieran alcanzar, pero cabe aclarar que no solo basta con que las empresas establezcan aquellos objetivos a cumplir como organización, sino que además, también son importantes aquellas competencias de los trabajadores, ya que, según Pineda, Pérez y Arango (2012) “Se definen como los atributos que una persona está obligada a llevar a su trabajo, a fin de garantizar un desempeño exitoso” (p. 40)

Desde el ámbito organizacional los teóricos Arnold y Randall describen que la ED como “proceso mediante el cual el gerente (por lo general) observa el desempeño de un

subalterno, registra evidencia y lo retroalimenta acerca de cómo su desempeño se relaciona con otros en el grupo, y si cumple con los estándares esperados” (2012, p. 587). Silva y Pensado (2010) describen en la misma línea que “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del ejercicio efectivo del rol de cada persona en su cargo y del potencial de desarrollo futuro, permite conocer el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona” (p.15)

Sin embargo, hasta el momento hemos caracterizado y definido la ED junto con algunos de sus componentes como técnica, pero diferentes autores han dejado claro algunos antecedentes contextuales e históricos sobre e inicio de la ED.

Los orígenes de la evaluación del desempeño datan desde hace mucho tiempo, de hecho “Los test de desempeño no representan algo nuevo; Madaus y O’Dwyer establecen sus orígenes en el 210 AC durante la Dinastía Han en China” (Martínez, 2010, p.86) lo cual nos da a entender que la evaluación de desempeño no es un tema nuevo en las organizaciones pues estos autores datan sus inicios hace mucho tiempo lo cual quiere decir que desde hace años se buscaba medir el desempeño en las personas y que además la manera de evaluar este desempeño puede haber sido modificada y mejorada con el tiempo.

Similares pruebas de desempeño a las hoy conocidas se utilizaron en la edad media, pero como tal lo que conocemos hoy, las evaluaciones ya sistematizadas se han implementado desde el año 1813 con un enfoque hacia el trabajador, en la época de Taylor y Ford se presenta un retroceso en el proceso de la evaluación dejando a un lado el aspecto humanístico. (Martínez, 2010)

Lo anterior nos muestra que esta evaluación es tan determinante tal y como lo sustenta Campuzano (2004)

El aprovechamiento y potencialización de las competencias del capital humano es el pilar fundamental del éxito de cualquier empresa. Por tal motivo, la evaluación de desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales (p.139).

Es por eso que esta evaluación implica compromisos de todos, mas no únicamente del empleado evaluado sino también de jefes y organizaciones en general. (Muñoz, 2004)

Actualmente la ED es de vital importancia en las organizaciones tal y como se ha explicado anteriormente es una evaluación que tiene su rigurosidad y que está hecha con el fin de evaluar el trabajo de los empleados en las organizaciones y de potencializar las fortalezas para un mejor desarrollo en ellas, por otro lado en los últimos años han surgido diferentes métodos para lograr esta ED y las investigaciones muestran un interés por evidenciar en el Assessment Center (AC) como método una posibilidad para evaluar este desempeño en las organizaciones.

Es por eso que a partir de lo anterior se plantea el siguiente problema de investigación. El Assessment Center como estrategia organizacional para la Evaluación de desempeño a nivel de las organizaciones. De esta manera se busca desarrollar la investigación a partir un estudio documental exploratorio, con el fin de organizar y evidenciar los principales autores que aportan al desarrollo de esta temática y a su vez aportar y contribuir a la comunidad empresarial nuevos conocimientos que incentiven a la utilización de estas técnicas y al desarrollo de investigaciones relacionadas con la temática.

Justificación

El éxito de cualquier empresa está en la calidad de las personas que trabajan en ella, sin embargo, es importante saber que por más visión o excelente producto que posea una empresa, si esta no cuenta con las personas adecuadas y capacitadas para el puesto de trabajo, el fracaso empresarial está asegurado. Es entonces aquí, donde entra la dinámica de seleccionar a la(s) persona(s) adecuada(s) para el puesto adecuado tanto así que con los años ha surgido el interés por crear y desarrollar procesos de selección que permitan y garanticen una selección correcta de acuerdo a los objetivos empresariales, es por eso que esta investigación se enfoca en comprender el importante desarrollo de los procesos de selección y/o de seguimiento del desempeño empresarial, específicamente el assessment center (AC), pues esta metodología ha venido desarrollándose con fuerza en los últimos años ya que muestra una perspectiva diferente ante los tradicionales métodos de selección de personal.

Es por esto que para esta investigación se ha planteado un estudio exploratorio documental, pues el fin de esta no está en plantear nuevo conocimiento sino que a partir de una recolección detallada de información, datos y planteamiento de diferentes autores que han desarrollado las temáticas del AC y ED dar conocer los beneficios de estas metodologías para las organizaciones, teniendo en cuenta algunas de las referencias que se tomaran como apoyo para el desarrollo de esta, han sido investigaciones realizadas en otros idiomas.

Por tanto, este trabajo no solo será importante para dar a conocer los beneficios del AC y ED para las organizaciones, sino que además tendrá importancia para la psicología y la psicología organizacional, pues servirá como una forma de tener acceso en nuestro idioma a

los diferentes novedades y planteamientos de autores destacados que han desarrollado sus investigaciones con respecto al tema pero que aún siguen estando en otros idiomas,

Lo anterior entonces pondrá a esta investigación como posible fuente de apoyo para la creación de nuevo conocimiento y nuevas investigaciones relacionadas con los temas a desarrollar.

Objetivos

Objetivo general.

Analizar a partir de la producción investigativa, la manera como es utilizado el Assessment center como estrategia para el proceso de evaluación de desempeño a nivel de las organizaciones.

Objetivos específicos

- Describir el avance investigativo o teórico del ED en nuestro contexto
- Describir el desarrollo del AC como estrategia organizacional para evaluación de desempeño
- Identificar los estudios que han establecido relaciones entre AC Y ED

Marco Conceptual

De acuerdo con Gurrola (2013) “El aumento de la innovación en los procesos de producción de bienes y servicios, demanda del capital humano nuevas competencias personales que les permitan desarrollarse con una mayor eficiencia en los puestos de trabajo en la actualidad.” (p.2). Es por eso que cada día, las organizaciones se están esforzando más en la adquisición de su recurso humano, tanto en la búsqueda del mejor talento para ocupar algún puesto dentro de la organización, como el desarrollo de este mismo dentro de la empresa.

Actualmente, las organizaciones no solo le apuntan a escoger el mejor personal, sino que tienen un constante compromiso con la mejora, es por esto que les interesa conocer cómo se encuentra cada empleado, no solo desde el punto de vista de su de salud, sino cómo se están desarrollando laboralmente.

Dado que la mirada principal de esta revisión estará enfocada en la metodología del Assessment Center (AC) como evaluación y potencialización del desempeño laboral de los trabajadores y como esta puede llegar a impactar en la Evaluación del Desempeño (ED), será necesario antes plantear ciertos conceptos iniciales que permitirán contextualizar la realidad de la temática tratada.

Assessment Center (AC).

Inicialmente es importante establecer que es un Assessment Center, para que se usa y cuál es su finalidad. Según Meiring y Buckett, (2016) el Assessment Center es definido como Un proceso de evaluación estandarizado donde uno o más participantes completan múltiples ejercicios de simulación de comportamiento y son observados por múltiples

evaluadores que están entrenados para observar y evaluar a cada participante frente a una serie de constructos conductuales predeterminados y relacionados con el trabajo conocidos como competencia. (p.3)

Donde básicamente, los aspirantes a un empleo se enfrentan a situaciones específicas de éste; el Assessment Center es controlado y vigilado por un grupo de expertos en el tema.

“Los centros de evaluación a menudo se utilizan para seleccionar personas en puestos directivos y / o para proporcionar orientación para el desarrollo profesional.” (Gatewood, Feild, y Barrick, 2008, citado en Dean et al., 2008)

“Servir como asesor en AC es una tarea tan compleja e importante, los evaluadores tienen que asistir a un programa de capacitación.” (Lievens, 2015, p. 117). Por lo tanto, es necesario que las personas que estén realizando un AC cuenten con un entrenamiento que pueda validar su participación como observador y evaluador.

Adicionalmente, Kuncel y Sackett, (2014) establecen que

Los centros de evaluación evalúan a los candidatos cuyo desempeño se observa en múltiples ejercicios (p. ej., discusiones grupales sin líderes, juegos de roles uno a uno) y los evaluadores capacitados califican a los candidatos en múltiples dimensiones (por ejemplo, comunicaciones orales, organización y planificación, decisión, liderazgo).

(p.38)

La posición de estos autores es compartida por Meiring y Buckett (2016) debido a que recalcan que las personas encargadas de la realización del AC deben ser personas que han sido entrenadas en éste proceso.

Esto guarda relación con lo expuesto por Thornton y Potemra (2010) quienes en un AC realizado dejan claro que evaluaron seis dimensiones (comunicación escrita y oral, resolución de problemas, servicio al cliente, resolución de conflictos, liderazgo / trabajo en equipo). Lo anterior nos muestra con claridad que para una evaluación correcta del Assessment Center es necesario tener las dimensiones exactas que se van a evaluar, sin esto no habría una guía y el Assessment Center no tendría sentido porque los evaluadores no sabrían que se encuentran realizando y para qué lo hacen.

Por otro lado, Olaz (2012) define el AC como “Una metodología estructurada de procesos de naturaleza cuantitativa y cualitativa. A través de la construcción de un conjunto de pruebas y situaciones, examinan la adecuación de la persona al trabajo y anticipa su probable desarrollo profesional.” (p.197); esta metodología ofrece muchas oportunidades debido a su naturaleza estructural, en este sentido Pautt (2014) concuerda diciendo que “La metodología de AC tiene muchas ventajas debido a su flexibilidad y fácil adaptabilidad de los ejercicios a las diferentes culturas” (p.12).

Esta metodología puede parecer un poco diferente a otras formas de evaluar desempeño, a lo cual Toro (2016) comenta que “El AC es diferente de otros métodos evaluativos, como los test, ejercicios de simulación o entrevistas, por varias razones. Las distintas actividades que incluye están pensadas para evaluar dimensiones conductuales específicas, son representativas de actuaciones reales de trabajo” (p.146). Adicionalmente “Los Centros de Evaluación, Reuniones de Evaluación o Assessment Center ofrecen la promesa de identificar personas con potencial de éxito para triunfar en sus puestos de trabajo” (Díaz, 2003, p.227), y es que con este método las oportunidades y herramientas son inmensas

pues incluso permite identificar rasgos de personalidad y distintos factores que afectan a la persona integralmente pues “La información obtenida de alguien que participa en diversos ejercicios de simulación se integra para examinar la aparición y consistencia de patrones de conducta evaluados y de sus condiciones antecedentes –habilidades, motivación, rasgos de personalidad” (Toro, 2016, p.145).

Esto, además permite identificar los recursos personales que utiliza una persona para resolver un desafío en un contexto de prescripción abierto; permite identificar la acción competente en el caso de un contexto de prescripción cerrado, además identificar nivel de potencial (Pérez y Yañez-Galecio, 2006, citado en Pérez y Arias, 2007).

De acuerdo a lo dicho por Olaz (2012), Volante et al. (2011) agrega con respecto a sus otras utilidades que “Un elemento relevante de un proceso de Assessment Center es que no sólo puede ser usado en un proceso de selección de personal, sino también en la evaluación de competencias de quienes se encuentran desempeñando el cargo.” (p.2).

Además de esto, según Joiner, 2000 (citado en Chih y Naquin, 2005)

Una evaluación debe incluir diez componentes clave: análisis del trabajo (equiparado como desarrollo de competencias en este contexto), clasificación del comportamiento, técnicas de evaluación, evaluaciones múltiples, simulaciones, evaluadores, capacitación del evaluador, comportamiento de registro, informes e integración de datos donde mencionan que para la realización del AC, las personas encargadas de la ejecución de este deben recibir un entrenamiento que les permitirá tener las herramientas necesarias para la ejecución del AC. (p.813)

El AC tiene distintas formas de aplicarse, pero esencialmente el “AC se orientan a procesos de recursos humanos como los de selección de personal, detección de necesidades de formación y desarrollo de carreras profesionales.” (Olaz, 2012, p.201) adicionalmente “El interés en las organizaciones se ha ido trasladando desde los puestos de trabajo, como elementos fundamentales, a las personas y a las competencias que éstas aportan”. (Gil Flores, 2017, p.85)

Controversias con la metodología del Assessment Center

Como cualquier metodología de estas características, no puede negarse su exposición a la subjetividad en la evaluación de los participantes, por parte de los evaluadores, ni olvidar la importante inversión en recursos humanos, técnicos y temporales que implica su diseño, desarrollo e implantación. (Olaz, 2017, p.75)

Fox y Haboucha, 2011 (citado en Falk & Fox, 2014) están de acuerdo mencionando que “Una importante línea de crítica sostiene que los puntajes del AC dependen de factores incontrolables, como la dinámica dentro del entorno grupal, que perjudican la estandarización de la AC.”

Aunque esta metodología ha ganado un gran respeto y popularidad aún sigue habiendo una gran línea de críticas a ésta como se menciona anteriormente, y “Aunque el método AC es popular y se usa con frecuencia, la validez relacionada con el constructor de las dimensiones de desempeño evaluadas continúa siendo percibida como su talón de Aquiles” (Lance, 2008, citado en Meriac, J. Hoffman, B. Woehr, J., & Fleisher, S .2008, p.1) problemática en la cual Meriac et al.. (2008) profundiza mencionando que “A pesar de la popularidad del método AC, una gran controversia continúa girando en torno a la validez relacionada con la construcción

de las dimensiones de rendimiento evaluadas.” (p.1), pero dentro del estudio que ellos realizaron para verificar esta verdadera problemática, sus resultados presenta una imagen favorable de la validez relacionada con los criterios de las clasificaciones de dimensión del AC (Meriac, et al., 2008) lo que muestra el criterio de validez que tiene el AC y aclarando que fue una investigación muy dedicada con respecto a esas posibles variables que pudieran influir en la objetividad de la metodología.

Aun estableciendo todo lo anterior, sigue habiendo autores que comentan que una gran problemática de esta metodología es que no se puede controlar variables del estilo de Genero o Etnia, tal y como menciona Dean et al. (2008) "Aunque algunos autores han utilizado meta-análisis para resumir un cuerpo sustancial de conocimiento sobre la validez del centro de evaluación, ningún esfuerzo meta analítico ha resumido las diferencias estandarizadas de subgrupos étnicos o de género en este dispositivo de selección." (p.687).

Assessment center en lo organizacional.

La influencia que tiene el AC en el área organizacional viene de mucho tiempo atrás, según Tziner, et al. (1994)

Desde principios de la década de 1970, los centros de evaluación han sido un método popular para medir las posibilidades de un individuo de desempeñarse exitosamente en un puesto gerencial. Esta tendencia se puede atribuir a la capacidad del centro de evaluación de ofrecer una descripción más precisa y más rica de las cualidades del solicitante que los procedimientos tradicionales, como la entrevista, las pruebas psicológicas de papel y lápiz y la grafología. (p.229).

Esto muestra no solo la influencia que puede tener el Assessment Center sino la trayectoria que tiene. Sabemos que actualmente es algo muy popular y que muchas empresas usan en su día a día a la hora de buscar el personal ideal, por eso, el A. C. se incorpora a la esfera de lo empresarial, como metodología de evaluación para buscar la mejor adecuación de la persona al puesto de trabajo en las organizaciones (Olaz, 2017).

Se podría decir que el fin del Assessment Center en una organización es "El proceso del centro de evaluación, los evaluadores evalúan las habilidades conductuales relevantes para el trabajo de los participantes (es decir, las dimensiones) a lo largo de varias demandas situacionales relacionadas con el trabajo (es decir, ejercicios)." (Oliver, *et al*, 2016, p.193) debido a que la finalidad es evaluar al participante con base a ciertas habilidades que son necesarias al momento de desempeñar su cargo.

Liderazgo y assessment center

El AC puede ser utilizado en distintos ámbitos uno de esos es el poder evaluar los niveles de liderazgo que puedan tener los grandes directivos dentro de grandes organizaciones y no solo para trabajadores subordinados, como en el estudio de Volante, et al. (2011) donde demuestran la importancia de los puestos directivos dentro de la escuela, teniendo en cuenta el tipo de liderazgo que posea la persona, afirmando que una selección de una persona equivocada en los puestos directivos puede generar menor rendimiento académico en los estudiantes.

El Assessment Center tiene una trayectoria larga, sin embargo, en la actualidad ha venido cobrando fuerza cada vez más y con reconocimiento cada vez mayor por parte de las grandes empresas que quieren buscar las personas ideales para su organización; dentro de las

principales ventajas del Assessment Center esta un primer acercamiento real que le brinda a los evaluadores acerca de las conductas que puede encontrar en el empleado, es aquí donde entra la evaluación del desempeño.

Evaluación de Desempeño.

Evaluación

Brazzolotto (2012) destaca un importante aporte sobre los inicios de la evaluación, los cuales no son recientes, la autora enfatiza una frase muy importante “Desde que una persona emplea a otra el trabajo de este fue evaluado.” (p.6). Brazzolotto (2012) adiciona que

Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, ya utilizaba un sistema para evaluar el desempeño y el potencial de cada uno de los Jesuitas que predicaba la religión por todo el mundo. (p.6)

Castro (2009) nos dice que “Cuando se habla de evaluación no podemos desconocer cuáles han sido los cambios de tipo conceptual que han ocurrido en esta materia: se ha pasado de evaluar objetivos a evaluar logros, competencias y procesos” (p.76); este autor nos muestra una visión previa de los procesos de evaluación y como el fin de estos puede variar dependiendo el ámbito de estudio. Sin embargo, a pesar de que la evaluación pueda variar según el ámbito de estudio, ésta siempre tiene unas características y modos de operar específicos.

Según Chiavacco (2008) señalan “En un sentido estricto, evaluar: es estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona.” (p.15)

La evaluación del desempeño según el Sena (s.f) “Es el proceso por medio del cual se recoge de una persona, evidencias del desempeño tanto de producto como de conocimiento,

con el fin de determinar si es competente, o aún no, para desempeñar una función laboral” (párr.2) lo anterior permite entonces reconocer cuando un empleado está siendo no sólo competente con los requerimientos de la organización sino que además sus competencias sirven para la productividad de la organización.

Así mismo, el Sena (s.f) también destaca algunas características importantes de esta evaluación, entre ellas se encuentran conocer si la persona es competente o aun no competente, otra característica es que esta evaluación no tiene como fin comparar a las personas, es un proceso concertado y que está vinculado a una actuación en la vida real. Esta última característica denota gran importancia puesto que está muy enfocada al objetivo principal de esta investigación el cual es reconocer que la actuación de la vida real en este caso una actividad real del trabajo está relacionada con el proceso de evaluación de desempeño que tienen los trabajadores.

Nirenberg (2010) define Evaluación “Como una actividad programada de reflexión sobre la acción que se lleva a cabo mediante procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información” (p.4)

Adicionalmente recalca que el propósito de ésta es “Formular juicios valorativos fundamentados y comunicables, sobre los procesos o actividades realizadas, así como sobre los resultados e impactos logrados. Igualmente plantea que la evaluación permite emitir recomendaciones para la toma de decisiones orientadas a mejorar la acción”. (Nirenberg, 2010, p.5).

Por otro lado, Ferreres y Gonzales (2006) describe la evaluación como “Un proceso continuo, ordenado y sistemático de recogida de información cuantitativa y cualitativa que

responde a ciertas exigencias, obtenidas a través de diversas técnicas e instrumentos.” (p.174) por lo tanto, para realizar cualquier tipo de evaluación es importante que el evaluador utilice las técnicas que mejor se adecuen a las exigencias que éste desea o busque evaluar ya que esto ayudará a facilitar la toma de decisiones.

L'écuyer, J. (2001) complementa lo anterior entendiendo la evaluación “Como un proceso orientado a la toma de decisiones, basado en unos criterios previamente organizados y orientado a la transformación” (p.4) esto nos confirma que la evaluación no sólo es un proceso en el que se busca percibir el desarrollo de habilidades sino que además la evaluación sirve como un proceso que ayuda a tomar decisiones que permitirán así plantear modos o métodos para transformar aquellas falencias que muestra dicha evaluación. Si bien este proceso de evaluación resulta también un proceso de rendición de cuentas Mora Vargas (2004) adiciona que además este también permite “Recibir retroalimentación para el mejoramiento académico y personal.” (p.3)

Todo lo anterior guarda relación con lo expuesto por Chiavenato (1996) “La evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona”. (p.243)

En sus inicios, la evaluación educativa estuvo llena de críticas dirigidas a sus formas e instrumento para llevar a cabo los procesos de evaluación

Las fuertes críticas de los años sesenta y setenta al formato de elección múltiple llevaron a la inclusión de tareas de desempeño en la evaluación. Durante los años noventa se pasa del uso exclusivo de formatos de elección múltiple a formatos mixtos que incluyen tareas de desempeño, como ensayos escritos, secuencias de solución de

problemas, presentaciones orales e incluso portafolios de los estudiantes. (Hambleton, 2000, citado por Martínez, p. 87)

Por eso, hoy en día los métodos de evaluación son muy diversos, pero sin embargo todos siguen manteniendo el mismo objetivo que es evaluar las capacidades o habilidades que ha desarrollado el estudiante o empleado

Desde el ámbito educativo

Evaluar no es una acción esporádica o circunstancial de los profesores y de la institución escolar, sino algo que está muy presente en la práctica educativa. Definir evaluación puede llegar a ser tan complejo como delimitar el número de autores, corrientes y teorías que lo han hecho

Según Figueroa, Aliaga, Barrios y Báez (2009)

La evaluación se caracteriza por ser un proceso que implica la recolección de información, posteriormente interpretar y contrastar de acuerdo a ciertas instancias de referencia y patrones deseados. No basta solo con obtener resultados de un proceso evaluativo para emitir un tipo de calificación numérica, sino que requiere un juicio valorativo que permita al profesor tomar decisiones pertinentes de acuerdo a cada caso o necesidad para orientar sus acciones directamente a los requerimientos de los alumnos. (p.4)

El desempeño académico o efectividad escolar se define como el grado de logro de los objetivos establecidos en los programas escolares (Himmel, 1985, citado en Reyes, 2003). Es posible pensar que el éxito escolar consiste en el equilibrio entre el éxito académico, el social y el personal.

Esto se consigue mediante el trabajo conjunto de padres, profesores y alumnos en torno a un proyecto común, para desarrollar capacidades, hábitos y actitudes (intelectuales, volitivas y sociales). La opinión que los sujetos tengan de su competencia, es fundamental para obtener un buen rendimiento académico. Las experiencias de éxito o fracaso, bajo un juicio de capacidad o incapacidad, crean en el estudiante actitudes que favorecen u obstaculizan el óptimo desarrollo de sus capacidades y potencialidades. (Urquijo, 2002, p.212)

La influencia de la ansiedad en el ámbito escolar ha sido de considerable interés para los maestros, quienes han observado que algunos de sus estudiantes tienen ejecuciones académicas bajas en situaciones caracterizadas por altos grados de ansiedad (Gaudry y Spielberger, 1971, citado por Urquijo, 2002). En la literatura se encuentran investigaciones que apoyan la tesis de que los padres, maestros y compañeros desempeñan una función mediadora importante, sobre la probabilidad de que los estudiantes exhiban tendencias ansiosas en el ámbito escolar (Urquijo, 2002) y dependiendo de los niveles de ansiedad. El comportamiento ansioso en una situación de exámenes escolares también es un constructo multidimensional que se define como un conjunto de respuestas emocionales con componentes cognitivos, fisiológicos y conductuales que acompañan y alteran el desempeño y que consta de preocupaciones acerca de posibles consecuencias negativas o de fracaso en una situación evaluativa (Zeidner, 1998, citado por Urquijo, 2002). La influencia interferente que juega la ansiedad sobre el desempeño escolar, otro aspecto adicional que ha ocupado un sitio en las investigaciones de algunos especialistas ha sido la relación entre rendimiento

académico y la manera en que el estudiante evalúa su propia ejecución, que tiene que ver con el constructo denominado auto concepto del estudiante.

Sin embargo, se puede analizar que el desempeño escolar se puede relacionar a través de diversos factores, uno de ellos es el auto-concepto.

De acuerdo a Musitu, García y Gutiérrez el auto-concepto puede entenderse como la percepción que el individuo tiene de sí mismo, basado en sus experiencias con los demás y en las atribuciones de su propia conducta. Involucra componentes emocionales, sociales, físicos y académicos. Se trata de una configuración organizada de percepciones de sí mismo, admisible a la conciencia y al conocimiento. Es un esquema cognitivo muy complejo construido a través de experiencias previas con respecto al mundo que lo rodea. (Urquijo, 2002, párr. 5)

El auto-concepto puede ser definido como la percepción que cada uno tiene de sí mismo, y se forma a través de las experiencias y las relaciones con el entorno, donde juegan un papel importante las personas significativas (Shavelson, 1976, citado en Reyes, 2003). Esa percepción de “auto concepto” es el resultado de un proceso de análisis, valoración e integración de la propia experiencia del sujeto, así como de la retroalimentación que le han dado compañeros, padres y profesores por su comportamiento. Si bien, como señalan Shavelson y Olus (1982, citado en Reyes, 2003), el auto-concepto es un factor condicionante del rendimiento académico, que funciona independientemente de la inteligencia, el auto-concepto es una condición necesaria, pero dista mucho de ser un factor suficiente para el éxito escolar. Pero también

El auto-concepto también puede entenderse como la forma en que cada persona se valora y evalúa a sí misma, favorece el sentido de la propia identidad, constituye un marco de referencia para interpretar la realidad externa y las propias experiencias, influye en el rendimiento académico y social, condiciona las expectativas y la motivación, y contribuye a la salud y al equilibrio psíquico. (Urquijo, 2002, párr.6)

Numerosos trabajos que exploran las relaciones entre el auto concepto y el rendimiento académico. Trabajos como el de Villarroel Henríquez (2000) apoyan la asociación lineal entre auto-concepto y rendimiento académico, la influencia recíproca entre las expectativas del profesor, el auto-concepto y el rendimiento del alumno, y el efecto que tiene el rendimiento logrado por el alumno sobre la percepción que el profesor tiene de él. Otros trabajos como los de Purkey (1970), Kifer (1975), Covington y Omelich (1979), Byrne (1984), Hamachek (1987), Markus, Cross y Wurf (1990) o Leondari (1993) permiten sustentar la idea de que la cognición y los sentimientos al respecto de si mismo son factores determinantes en el éxito académico de los individuos. (Urquijo, 2002, párr.9)

Otros factores evaluados son las diferencias según el sexo. En esa misma dirección, un estudio realizado por Au (1995), citado por Urquijo (2002) sobre el efecto del fracaso académico y las atribuciones causales sobre la desesperanza aprendida de quienes tienen bajo desempeño académico, indicó que los varones tienen más experiencias de fracaso académico y desesperanza aprendida que las mujeres. (Urquijo, 2002)

Por el contrario, los resultados de Rothenberg (1995) sugieren que, para las niñas, los grados medios pueden ser ocasión de una significativa disminución de su autoestima y

desempeño académico. Las razones de ello no están claras, pero involucran a varios factores. Uno de ellos, sería el trato preferencial que los varones reciben en la clase. Comparadas con los varones, las adolescentes padecen mayores niveles de estrés, tienen mayor probabilidad de ser depresivas y de cometer suicidio. La depresión en las jóvenes se halla asociada a sentimientos negativos acerca de su cuerpo y apariencia. (Urquijo, 2002, pág. 213)

De acuerdo a Cárcamo y Mola (2012), en Colombia las mujeres obtienen un mejor desempeño en lenguaje mientras que los hombres lo tienen en matemáticas, no obstante, Cárdenas et al. (2012) encontraron que las mujeres y los hombres son igualmente competitivos en todas las áreas de desempeño. Por su parte, Bonilla (2011) encontró que la jornada escolar influyó sobre el rendimiento académico y concluyó que la doble jornada va en detrimento de la calidad educativa en Colombia y Sánchez (2011) Citado en Bonilla (2011) estimó que el nivel educativo de la madre fue la variable que mayor influencia –positiva- tiene sobre los puntajes promedio en matemáticas y lenguaje, pero el impacto fue menor en los estudiantes étnicos. Por esta misma línea, Viáfara y Urrea (2006) hallaron que la raza determinó el logro educativo de los estudiantes en el año 2000, siendo esta menos favorable en los afrocolombianos los cuales se incorporaron en ocupaciones de menor estatus y los bajos logros ocupaciones reflejaron menores retornos a la educación. (Castro, Gimenez y Ximenes de Embún, 2014, p.897)

Desde el ámbito organizacional

La evaluación en los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como

evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. (Chiavenato, 1999, p.357)

Los orígenes de la evaluación del desempeño datan desde hace mucho tiempo, de hecho “Los test de desempeño no representan algo nuevo; Madaus y O’Dwyer establecen sus orígenes en el 210 A.C durante la Dinastía Han en China” (Martínez, 2010, p.86) Así mismo este autor menciona que similares se utilizaron en los gremios durante la Edad Media, pero como tal lo que conocemos hoy en día, esas evaluaciones ya sistematizado se han implementado desde el año 1813 con un enfoque hacia el trabajador, en la época de Taylor y Ford se presenta un retroceso en el proceso de la evaluación dejando a un lado el aspecto humanístico.

Desde el ámbito organizacional, Arnold y Randall (2012) describen que la evaluación de desempeño es un “Proceso mediante el cual el gerente (por lo general) observa el desempeño de un subalterno, registra evidencia y lo retroalimenta acerca de cómo su desempeño se relaciona con otros en el grupo, y si cumple con los estándares esperados.” (p.587)

Lo anterior también es sustentado por Stubbs, 2004 (citado en Aranda et al, 2013) “Los dirigentes de las organizaciones podrán retroalimentar a sus trabajadores, para dar luz sobre la eficiencia mostrada en el trabajo, así como la calidad con la que se realiza” (p.30), esto con el fin de no “asustar” a los empleados mostrándoles las falencias que tienen, sino con el fin de buscar planes de mejora para que los implementen en sus jornadas laborales.

Según Salgado y Cabal, 2011 citados en (Cabrera, Hernández-Fernaud, Díaz, Delgado y Díaz, 2014) “En la evaluación del desempeño se considera importante incluir todas aquellas conductas que repercuten, positiva o negativamente, en los resultados organizacionales, y no limitarse a las tareas asignadas formalmente al puesto y a la posición específica” (p. 116). Es por esto que la evaluación del desempeño del empleado tiene que realizarse siguiendo una guía y teniendo un objetivo, este objetivo debe apuntar a algo que la empresa quiere conocer. Además, cada empleado aporta algo en la empresa, por lo que es necesario que en la evaluación del desempeño se tenga en cuenta el objetivo que persigue la empresa o aquello que quiere alcanzar; las empresas no funcionan solas, los empleados son pieza fundamental en estas, por eso se debe buscar el bien de todos y de igual manera, implementar mejoras para aumentar la productividad.

Mediante la evaluación del desempeño laboral, la organización, conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Da a conocer cuáles son las expectativas respecto al desempeño. A través de ella se anuncian las medidas que se van a tomar en cuenta para mejorar el desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.). (Montejo, 2009, p.2).

De igual manera,

La evaluación le da al trabajador la oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol. Con ella se estimula el trabajo en equipo y se procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y

conseguir su identificación con los objetivos de la empresa. Es un instrumento para mantener una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores. Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela por que esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas. Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican. Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones. (Montejo, 2009, p.2)

Según Chiavenato (2000) la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Y de acuerdo a Gibson (1997) la evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro, pero para Baggini (1999) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. (Reyes, s.f, párr.2).

Esta evaluación es tan determinante ya que tal y como lo sustenta Campuzano (2004) El aprovechamiento y potencialización de las competencias del capital humano es el pilar fundamental del éxito de cualquier empresa. Por tal motivo, la evaluación de desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales. (p.139)

Es importante resaltar este punto debido que una evaluación de desempeño mal planteada va a generar respuestas incorrectas y si se trabaja con base a este error, en vez de buscar la mejora del empleado y la organización, se generara malestar y pérdidas en la producción.

Sin embargo, es importante destacar aquellos factores que influye en esta evaluación, Cadena y Puga (2005) destacan que el desempeño de las organizaciones se debe evaluar a partir de criterios como organización, intereses, recursos, oportunidades y estrategias enfocadas hacia el logro de los objetivos organizacionales y personales, por lo tanto una evaluación de desempeño debe ser clara en su función, esto es, ver como se están desarrollando los empleados, encontrar sus fortalezas y debilidades y con base a sus debilidades elaborar planes de mejora. Cualquier planteamiento de la evaluación del desempeño debe tener ciertos criterios que apunten al trabajo que el empleado está desarrollando y el entorno en el que se desenvuelve.

La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. (Montejo, 2009, p.2)

De esta misma manera Lázaro, et al. (2012) establecen que la evaluación del desempeño debe “Permitir realizar un diagnóstico operativo de las tareas y del quehacer que requieren mayor apoyo para fortalecer la estructura organizacional.” (p.613), por lo tanto, es importante que las empresas al momento de implementar el instrumento de evaluación del

desempeño se enfoquen en realizarla de manera adecuada, según Zurita, Ching, y Pazmiño (2014) en lograr “Establecer una búsqueda permanente de fortalezas a potenciar y debilidades a eliminar, para beneficio individual, grupal e institucional.” (p.39) con el fin de lograr esos objetivos fijados inicialmente.

Además, según Echeverri, Bohórquez y Arenas (2015) “La evaluación del desempeño ha resuelto la necesidad de medir el rendimiento de la función del trabajador con respecto a ciertas metas planteadas.” (p. 124) y agrega que “Se caracterizó en sus inicios por un enfoque hacia la eficiencia de la productividad de las máquinas, hasta llegar a concentrarse actualmente en conocer y medir el potencial de las personas” (p.125) lo que demuestra la gran evolución que ha tenido este proceso de buscar el medir y potencializar el desempeño dentro de las organizaciones a lo largo de nuestra historia.

Sin embargo, en ocasiones las evaluaciones de desempeño se han convertido en tema constante de críticas, quejas e insatisfacción, debido a que los empleados las perciben como un método injusto, pero estas sin embargo para Fernández (2009) “Las conductas de los empleados, asociadas a la insatisfacción en evaluación de desempeño, son reacciones importantes para lograr el buen funcionamiento del sistema de evaluación en el futuro.” (párr.43) todo con el fin de crear y mantener un ambiente justo para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

Por otro lado, León (1998) establece que la valoración del desempeño tiene justificación desde tres puntos de vista diferentes: el práctico, sociológico y personal; desde el punto de vista práctico se establece que esto es una herramienta para las organizaciones donde pueden detectar anomalías y de esta manera buscarles solución, para así, con base al objetivo

meta de cada organización, establecer los planes adecuados. Desde el punto de vista sociológico, servirá no solo para identificar las falencias sino para ayudar con la actitud del personal y con el clima laboral, esto último ayudaría en la consecución de las metas de la organización. Desde el punto de vista personal, la evaluación de desempeño permite que el empleado vaya adquiriendo más herramientas para la mejora en la prestación de servicios, además, esto implica que el empleado al ver sus errores y tener planes de mejora para estos, se encuentre más motivado a aprender.

Así mismo, para este mismo autor

En la evaluación del desempeño debe seguirse un procedimiento secuencial y lógico que facilite el encadenamiento desde el establecimiento de políticas por parte de alta gerencia, en este sentido, hasta la implementación de programas de mejoramiento, puesta en práctica y evaluación de éstos. (León, 1998, p.75)

Este autor establece que la evaluación de desempeño debe ser vista no solo como un “señalamiento” de falencias sino, una oportunidad para establecer políticas de mejora con el fin de ayudar al empleado no solo a conseguir la meta final que tiene establecida cada organización, sino a conocerse como trabajador y trabajar en aquellos errores que posee.

Desempeño

En cuanto al desempeño organizacional, no existe consenso entre los autores respecto a los factores que involucra dicha variable (Salgado y Cabal, 2011). Sin embargo, se rescatan a continuación algunas definiciones importantes para este trabajo.

Robbins, Stephen y Coulter (2013), citado por Sum (2015) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el

logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Desde el ámbito profesional Según Peña (2002), citado por Torres (2008) el término desempeño profesional es toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución; desde este ámbito se entiende el desempeño como una acción designada por alguien más y a su vez la persona que ha designado esta acción se servirá de esa capacidad de cómo se ha ejecutado la tarea para evaluar las capacidades del candidato o trabajador.

Milkovich y Boudreau (1994), citados por Espaderos (2016) definen el desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos del trabajo. De acuerdo Espaderos (2016) citado este desempeño está sujeto algunos factores o criterios, entre otros: Cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc.

“El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente” (Chiang et al, 2000, p.160)

Robbins y Judge (2013), citado por Sum (2015) explican que, en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puesto de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral

- Desempeño de las tareas Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.

- Civismo Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo

- Falta de productividad Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

No se debe olvidar que la motivación es de gran relevancia si se desea tener un buen desempeño de los colaboradores, ya que esta lleva a que el individuo actúe de cierta manera,

En la misma línea Sum (2015) complementa que “El desempeño de los colaboradores se ve reflejado en las actividades que ellos realizan en su área de trabajo.” (p.2) además adiciona que

El termino desempeño laboral relata lo que en realidad hace un colaborador en una empresa y su trabajo realizado en sus actividades laborales, sin embargo, son necesarios los aspectos que el individuo tiene tales como la eficiencia, calidad y productividad con la que desarrolla las mismas. (Sum, 2015, p.5)

¿Cuál es la importancia de medir el desempeño humano dentro de la organización?

Como en una organización no existe un panel de control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen que construir sistemas de evaluación del desempeño que les permitan verificar si su gente está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora.

En un país como el nuestro, en donde la mayoría de nuestras empresas son pequeñas y medianas, es común que las empresas no posean algún tipo de mecanismo de medición del desempeño y si cuentan con él, no siempre miden lo que realmente deben medir.

Gracias a los avances más recientes en tecnología para el manejo de la información, sabemos que la falta de datos no es el problema, sino la capacidad para relacionar los indicadores de desempeño con los objetivos de la organización.

Mientras tanto Ramírez (2006)

Algunas de las manifestaciones de la ausencia de mecanismos de evaluación del desempeño adecuado en una empresa son:

- Los datos más importantes aparecen perdidos en extensos informes con demasiado detalle, que confunden más de lo que aclaran.
- Los reportes siguen un esquema funcional y se construyen por unidad organizacional y no para medir los procesos básicos.
- La información se genera demasiado tarde para actuar.
- Los reportes son demasiado generales y no apoyan directamente las prioridades (p.4)

Evaluación del desempeño

Para empezar, es necesario entender que significa evaluación de desempeño, según Silva y Peralta y Pensado (2010) la evaluación del desempeño es “Una apreciación sistemática del ejercicio efectivo del rol de cada persona en su cargo y del potencial de desarrollo futuro, permite conocer el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona” (p. 15), según esto, para la evaluación del desempeño se debe tener en cuenta el rol de cada trabajador y cuál es su función, es decir, qué trabajo realiza y cómo lo hace.

Ruiz (1996), citado por en Echeverri et al. (2015) afirma que la evaluación es un proceso de análisis estructurado y reflexivo que permite comprender la naturaleza del objeto de estudio y emitir juicios de valor sobre él mismo, proporcionando información para ayudar a cambiar, innovar, mejorar y ajustar la acción educativa. Este autor se enfoca más a un contexto educativo, pero se puede extrapolar su definición a cualquier ámbito, como un ámbito organizacional, por ejemplo, donde ha cobrado importancia debido a la manera en que se estructura la evaluación del desempeño; según lo planteado por este autor, evaluar a un empleado permite ejercer ajustes para la mejora de sus funciones.

Complementando lo anterior, (Wiggins, 1993, Messick, 1996, Nitko, 1996 y Payne, 1997, citados en Morera, 2011) agregan la evaluación de competencias se puede definir como un procedimiento en el que se requiere que el estudiante complete tareas o procesos en los que se demuestre su habilidad para aplicar conocimiento y destrezas o aplicar conocimientos en situaciones simuladas similares a la vida real, la idea de este es que se le exigen a los examinados que produzcan, creen o desempeñen algo durante un periodo de tiempo, y tanto

los procesos, como los productos o ambos se evalúan considerando un estándar de desempeño (Oosterhof, 1994 y Messick, 1996, citados en Morera, 2011).

De acuerdo Salgado y Cabal, 2011 (citados en Cabrera et al., 2014) en la evaluación del desempeño, y no limitarse a las tareas asignadas formalmente al puesto y a la posición específica. Es por esto que la evaluación del desempeño del empleado tiene que realizarse siguiendo una guía y teniendo un objetivo, este objetivo debe apuntar a algo que la empresa quiere conocer. Además, cada empleado aporta productividad en una empresa, por lo que es necesario que en la evaluación del desempeño se tenga en cuenta el objetivo que persigue la empresa o aquello que quiere alcanzar; las empresas no funcionan solas, los empleados son pieza fundamental en estas, por eso se debe buscar el bien de todos y de igual manera, implementar mejoras para aumentar la productividad.

Los orígenes de la evaluación del desempeño datan desde hace mucho tiempo, como los datos históricos relatados en Martínez (2010), así mismo el autor menciona que test similares se utilizaron durante la Edad Media, pero como tal lo que conocemos hoy en día, las evaluaciones ya sistematizado se han implementado desde el año 1813 con un enfoque hacia el trabajador. En la época de Taylor y Ford se presenta un retroceso en el proceso de la evaluación dejando a un lado el aspecto humanístico. Desde el ámbito organizacional Arnold y Randall (2012) describen que la evaluación de desempeño es un “Proceso mediante el cual el gerente (por lo general) observa el desempeño de un subalterno, registra evidencia y lo retroalimenta acerca de cómo su desempeño se relaciona con otros en el grupo, y si cumple con los estándares esperados.” (p.587).

Lo anterior también es sustentado por Stubbs, 2004 (citado en Aranda, et al) los dirigentes de las organizaciones podrán retroalimentar a sus trabajadores, para dar luz sobre la eficiencia mostrada en el trabajo, así como la calidad con la que se realiza, esto con el fin de no “asustar” a los empleados mostrándoles las falencias que tienen, sino con el fin de buscar planes de mejora para que implementen en sus jornadas.

Lo que se busca es que, de la mano de los gerentes y el equipo de recursos humanos, se implementen mejoras con base a las debilidades señaladas en cada trabajador, con el fin de perseguir no sólo el bienestar de la compañía sino el bienestar de cada empleado.

Esta evaluación es tan determinante ya que tal y como lo sustenta Campuzano (2004) “El aprovechamiento y potencialización de las competencias del capital humano es el pilar fundamental del éxito de cualquier empresa. Por tal motivo, la evaluación de desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales” (p.139), es importante resaltar este punto debido a que una evaluación de desempeño mal planteada va a generar respuestas incorrectas y si se trabaja con base a este error, en vez de buscar la mejora del empleado y la organización, se generara malestar y perdidas grandes.

Sin embargo, es importante destacar aquellos factores que influye en esta evaluación, Cadena y Puga (2005) destacan que “El desempeño de las organizaciones se debe evaluar a partir de criterios como: organización, intereses, recursos, oportunidades y estrategias enfocadas hacia el logro de los objetivos organizacionales y personales” (p. 22), ya que una evaluación de desempeño debe ser clara en su función, esto es, ver como se están

desenvolviendo los empleados, encontrar sus fortalezas y debilidades y con base a sus debilidades elaborar planes de mejora. Cualquier planteamiento de la evaluación del desempeño debe tener ciertos criterios que apunten al trabajo que el empleado está desarrollando y el entorno en el que se desenvuelve.

Debido al impacto que tiene conocer cómo van los empleados, la evaluación del desempeño es tan importante ya que le permite a la organización tomar decisiones futuras e ir retroalimentando el logro alcanzado por cada uno de los empleados, a través de diversos factores tales como: Cantidad de trabajo realizado, efectividad, calidad, e impacto, es por eso que para Aranda et al. (2013) esta “Es una actividad que se practica en las organizaciones comprometidas con el logro de resultados medibles, para con base en ellos, realizar los ajustes pertinentes en la organización” (p.25), a partir de lo anterior se entiende que la evaluación de desempeño no es una actividad que compromete solo a una parte de la organización, tal como lo sustenta Muñoz (2004) “Implica compromisos tanto de parte del empleado evaluado como de su jefe y, por su intermedio, de la organización en general” (p.45).

Lo anterior lleva a que las empresas u organizaciones, a partir de la evaluación del desempeño se comprometan con el acompañamiento a los trabajadores y además les permite realizar un seguimiento para llevar a cabo los cambios que sean necesarios en la organización y sobretodo que puedan realizarse a tiempo. Sin embargo según Gorriti (2007) “Es posible que la primera percepción de la evaluación de desempeño sea negativa, en el sentido de que se utilice como un instrumento de fiscalización de la actividad del empleado/, sin embargo, esta visión es limitada y culturalmente condicionada” (p.371) ya que su interés principal no está

enfocado a inspeccionar a los trabajadores de manera negativa, sino que este instrumento es implementado con el fin de evaluar el desempeño de los empleados y de esta manera encontrar las falencias que poseen y realizar un plan de mejora.

De esta misma manera Lázaro et al. (2012) establecen que la evaluación del desempeño debe “Permitir realizar un diagnóstico operativo de las tareas y del quehacer que requieren mayor apoyo para fortalecer la estructura organizacional” (p.613), por lo tanto es importante que las empresas al momento de implementar el instrumento de evaluación del desempeño se enfoquen en lograr “Establecer una búsqueda permanente de fortalezas a potenciar y debilidades a eliminar, para beneficio individual, grupal e institucional” (Zurita, Ching y Pazmiño, 2014, p.39) con el fin de lograr esos objetivos fijados inicialmente.

Además, según Echeverri et al. (2015) “La evaluación del desempeño ha resuelto la necesidad de medir el rendimiento de la función del trabajador con respecto a ciertas metas planteadas” (p. 125) y agregan que “Se caracterizó en sus inicios por un enfoque hacia la eficiencia de la productividad de las máquinas, hasta llegar a concentrarse actualmente en conocer y medir el potencial de las personas” (p.125), lo que demuestra la gran evolución que ha tenido este proceso de buscar el medir y potencializar el desempeño dentro de las organizaciones a lo largo de nuestra historia.

Continuado lo mencionado por Echeverri et al., Méndez (2014) agrega con respecto a la importancia de la ED que una “Organización modelo debe ser cada vez más exigente con las competencias que deben acreditar las personas responsables de los productos y servicios que se suministran.” (p.4), y a partir de esto es cómo se definirá el éxito o fracaso de una organización.

En concordancia con los autores anteriores, Sánchez y Calderón (2012) comentan que “El desempeño de los trabajadores cobra cada día mayor relevancia, y las organizaciones están conscientes de que son un elemento fundamental e importante de considerar cuidadosamente en el proceso de dirección estratégica.” (p.56), debido a que cada empresa, en cabeza de los empleados, apunta hacia un objetivo en común, y para llegar a este, todos los empleados deben estar articulados y dirigidos hacia la misma meta; esto con el fin de que se cumplan con los objetivos planteados. Es por esto que la evaluación de desempeño en los trabajadores debe realizarse de manera objetiva y periódicamente, con el propósito de revisar no solamente los aciertos sino también identificar las falencias de los empleados y buscar estrategias para ayudarlo a superarlas.

Sin embargo en ocasiones las evaluaciones de desempeño se han convertido en tema constante de críticas, quejas e insatisfacción, debido a que los empleados las perciben como un método injusto, pero estas sin embargo para Fernández (2009) “Las conductas de los empleados, asociadas a la insatisfacción en evaluación de desempeño, son reacciones importantes para lograr el buen funcionamiento del sistema de evaluación en el futuro” (p.43) todo con el fin de crear y mantener un ambiente justo para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

Por otro lado, León (1998) establece que la valoración del desempeño tiene justificación desde tres puntos de vista diferentes: el práctico, sociológico y personal; desde el punto de vista práctico se establece que esto es una herramienta para las organizaciones donde se pueden detectar anomalías y de esta manera buscarles solución, para así, con base al objetivo meta de cada organización, establecer los planes adecuados. Desde el punto de vista

sociológico, servirá no solo para identificar las falencias sino para ayudar con la actitud del personal y con el clima laboral, esto último ayudaría en la consecución de las metas de la organización. Desde el punto de vista personal, la evaluación de desempeño permite que el empleado vaya adquiriendo más herramientas para la mejora en la prestación de servicios, además, esto implica que el empleado al ver sus errores y tener planes de mejora para estos, se encuentre más motivado a aprender.

Este autor establece que la evaluación de desempeño debe ser vista no solo como un “señalamiento” de falencias sino, una oportunidad para establecer políticas de mejora con el fin de ayudar al empleado no solo a conseguir la meta final que tiene establecida cada organización, sino a conocerse como trabajador y trabajar en aquellos errores que posee.

¿Por qué es importante Evaluar el Desempeño?

Chiavenato (1996), plantea que: “Cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo.” (p.365)

En general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe y la organización.

A continuación, se mencionan los beneficios de la evaluación de desempeño para el jefe del evaluado de acuerdo a Brazzalotto (2012)

- Evaluar de mejor manera el desempeño y comportamiento de sus subordinados. Esto se logra mediante la utilización de factores de evaluación y de un sistema de evaluación diseñado para evitar mediciones subjetivas.
- Proponer medidas y planes de acción destinadas a mejorar el desempeño de sus subordinados.

- Forjar una comunicación más abierta con sus subordinados para que comprendan la evaluación como un sistema objetivo, mediante el cual pueden conocer cuál es su desempeño.

Beneficios para el subordinado Los beneficios que conlleva la evaluación de desempeño para el evaluado son los siguientes:

- Conocer las reglas del juego, es decir, en base a qué se evalúa su desempeño, qué es lo que la empresa valora en sus empleados.
- Conocer qué espera su supervisor directo de él, cuáles son sus expectativas acerca de su desempeño y cuáles considera que son sus fortalezas y debilidades.
- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos de su propia cuenta, etc.).
- Autoevaluar y autocriticar su desempeño, reforzando su auto concepto.
- El sistema estimula la capacitación entre los empleados, la mejora de su desempeño y la preparación para las promociones.

Beneficios para la organización Algunos de los beneficios para la organización, que lleva a cabo un procedimiento de evaluación de desempeño, son:

- Poder evaluar el potencial de cada empleado y definir la contribución de cada uno de ellos al logro de los objetivos organizacionales.
- Poder identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad (ya sea para mejorar los puntos débiles de su

desempeño actual o para acceder a un puesto con requerimientos distintos), e identificar a personas claves que tienen las condiciones necesarias para ser promovidos.

- Poder dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados de desarrollo personal, mejorando las relaciones humanas en el trabajo, aumentando la motivación y estimulando la productividad.
- Señalar con claridad a los individuos qué se espera de ellos. (p.15)

¿Con que frecuencia debe realizarse una Evaluación de Desempeño?

En la actualidad la mayoría de las empresas se inclina por la evaluación anual o semestral y cuando se trata de trabajadores nuevos, su frecuencia es mayor durante el primer año.

Según Brazzolloto (2012)

Esto se evidencia cuando la evaluación es formal, es decir que hay una planificación para su desarrollo. De todas formas, la frecuencia en la evaluación del desempeño va a depender de factores tales como los ciclos propios de la empresa. Por ejemplo, si se evalúa al personal en función de la producción, y el ciclo de este proceso es de 100 días, la frecuencia de la evaluación se ajustará a ese periodo. Otro factor a considerar, es el tiempo necesario para poner en práctica las correcciones necesarias que demanden los resultados de las evaluaciones anteriores. Podría suceder que con evaluaciones de, por ejemplo, un mes de frecuencia, no existiera el tiempo suficiente para que el empleado mejore sus puntos débiles entre una evaluación y otra. Por último, hay que tener en cuenta cuál es la tolerancia para interrumpir el trabajo actual

en pos de realizar el procedimiento de evaluación de desempeño. Llevar a cabo la evaluación requiere de ocupar tiempo de actividades presentes a fin de lograr un mejor desempeño en el futuro, hay que encontrar el equilibrio entre estos dos aspectos. Más allá de lo antes expuesto, debemos recordar que los empleados son evaluados en cuanto al desempeño de sus tareas en forma continua, diaria o semanalmente, en forma informal. (p.14)

La evaluación de desempeño entonces ha venido en constante evolución, como se puede observar, hay distintas opiniones de diversos autores y se ha realizado exhaustivas investigaciones en esta área, esto a su vez ha llevado a la creación de distintas oportunidades y métodos para garantizar un buen proceso de evaluación, en palabras de Morera (2001) “La evaluación de competencias abarca una amplia variedad de formatos de pruebas (respuesta construida, ensayos, demostraciones, presentaciones orales, portafolios, observación directa)” (p.118) en el cual Brissot, 2000 (citado en Martínez y Pérez, 2008) está de acuerdo y distingue 2 grupos principales, el primer grupo refiriéndose a esos métodos analíticos destinados principalmente a medir (diferenciar) y evaluar (juzgar) las distintas dimensiones de la personalidad y las capacidades intelectuales de los individuos, el segundo grupo hace una aproximación más integral, basándose en la observación de comportamientos en ciertas situaciones específicas o simulaciones, como también este grupo se dedica al estudio de la historia de vida, entre otros, es aquí en este segundo grupo donde se encuentra la metodología del Assessment Center.

Por otro lado, según Musso y Robles (2003) “El desempeño es la expresión real y perceptible de la aplicación de los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias a las

funciones, ejercicio de atribuciones y cumplimiento de responsabilidades comprendidas en las tareas y cometidos que el trabajo supone.” (p, 36), donde evidencia como el objetivo del trabajo realizado es una guía para dar cuenta si el empleado está cumpliendo su función o no.

Complementando esto, Reyes, 2005 (citado en Sánchez y Calderón, 2012) habla de la auditoría de recursos humanos

Es un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijadas en la materia, sugiriendo en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal. (p. 76)

Donde básicamente muestra como la evaluación de desempeño debe estar medida, esto en el sentido de que la auditoría de recursos humanos se encarga de velar porque todos los procedimientos que se estén realizando se hagan de manera correcta y buscando siempre el bien de todos en la empresa.

Un factor importante de la evaluación del desempeño es como el estrés puede impactar de manera negativa en los empleados y, por ende, impactar de manera negativa en la evaluación del desempeño.

Particularmente en este punto, el desempeño de un trabajador se verá interferido por factores como el estrés, debido a que llegara un punto en el que el trabajador no pueda con la carga que tiene y su productividad se vea afectada.

La evaluación del desempeño es esa valoración que se le hace al empleado con base a unos criterios, estos criterios varían dependiendo del cargo que desempeña; la evaluación del desempeño del empleado consiste en una medición de lo que el empleado está haciendo y si estas actividades contribuyen al bien de la empresa, esto con el fin de tener claro que cada empleado influye en la productividad de la empresa, por ende, a mejor desempeño del empleado, mucho más productiva la empresa.

La evaluación del desempeño no es usada solamente para señalar aquello que el empleado está haciendo mal, por el contrario, es una herramienta que puede ser usada para buscar mejoras para el empleado puesto que en la evaluación del desempeño del empleado se muestran las debilidades que tiene, dando oportunidad a que se creen políticas de mejorar para el empleado.

La relación que tiene el Assessment Center y la evaluación del desempeño, es que por medio del Assessment los evaluadores pueden tener ciertos criterios que les permitirán tener un panorama acerca del posible desempeño que tendrá este empleado, es decir, al momento de realizar un Assessment Center, el evaluador puede notar ciertas conductas que serán necesarias para que el empleado se desenvuelva de manera exitosa. Esto con la finalidad de “estar un paso adelante” y poder elegir un empleado sobre otro, con el objetivo de hacer un panorama acerca de su posible desempeño.

Una de las dificultades del Assessment Center es el alto costo económico que este tiene, invertir en un Assessment Center no solo requiere una inversión en dinero sino también en tiempo, debido a que muchas empresas al momento de realizar un Assessment Center pueden demorar días y esto puede impactar de manera negativa en la empresa. Además, es

necesario que el personal que se encuentre realizando el Assessment Center cuente con la experiencia y se encuentre preparado para llevar a cabo este proceso, debido a que la idea de realizar el proceso de Assessment Center es que sea muy objetivo y que, en lo posible, no existan sesgos.

En conclusión, el Assessment Center está siendo el método preferido para escoger al personal de las empresas debido a la visión global que puede permitirle a los empleadores. Es importante señalar que para que un Assessment Center sea exitoso, la empresa deberá invertir una fuerte cantidad de dinero, de lo contrario será un Assessment con poca consistencia, lo que puede repercutir en un futuro. Esto quiere decir que, si se hace un mal Assessment y la persona elegida no es la idónea para cumplir con las exigencias de la empresa, lo más probable es que abandone el puesto y la empresa tenga que buscar otra persona o, por el contrario, repercuta en el desempeño del empleado de manera negativa.

Esta metodología entonces ofrece grandes oportunidades en el ámbito organizacional o empresarial, las oportunidades son inmensas, pues es una metodología que da muchas herramientas con el fin de lograr mejorar el desempeño, que es de gran relevancia para cualquier proyecto, se resalta la importancia de este método en 2 grandes momentos.

El primer momento tiene que ver con la evaluación de desempeño del personal ya contratado con el fin de medir sus habilidades y poder conocer cómo están siendo los resultados de esta persona de primer mano, así mismo verlo en este momento como una oportunidad de formación y educación al personal pues la idea no es despedir si los resultados son adversos sino permitir que la persona haga un insight con respecto a sus fortalezas y debilidades para así mejorar esas áreas de dificultad e incrementar la eficiencia.

El segundo momento tiene que ver con la selección de personal, esta metodología de hecho es también muy útil en procesos de selección pues puede predecir el desempeño de candidatos a ciertos puestos o rangos, así mismo también puede servir a la hora de elegir un candidato para subir de puesto dentro de la empresa.

Una de los principales problemas que se encontraron haciendo esta exhaustiva revisión fue la cantidad de autores que siguen siendo escépticos con este tipo de metodología pues pueden ser categorizadas como subjetivas y con métodos de validez poco efectivos, pero como ya se mencionó anteriormente, hay estudios también importantes que defienden la validez de esta, mencionando que puede que haya cierta influencia subjetiva pero únicamente si ciertas variables no son controladas adecuadamente al igual como en cualquier otro método.

Esta revisión defiende completamente y promueve la utilización de esta metodología como agente de cambio en el desempeño empresarial sugiriendo que la aplicación de esta se realice correctamente, con las debidas medidas para su óptimo desarrollo; además, con el fin de mejorar esas falencias u optimizar esta metodología se han creado métodos complementarios como en el estudio de Gorman y Rentsch (2017), donde se encontraron datos interesantes que podrían mejorar estas metodologías con respecto a su objetivo verdadero que es la potencialización y mejora de rendimiento de las organizaciones.

El estudio de Gorman y Rentsch (2017) se basa en el modelo FOR (frame-of-reference) que básicamente es utilizado dentro de los assessment center como método de formación y educación, la idea de esta método complementario es realizar un feedback oportuno a los participantes inmediatamente después de un proceso de assessment center con el objetivo de encontrar mejores resultados en el futuro, para esto realizaron un estudio con un

grupo de control al cual no se le hizo el feedback FOR y otro al que sí, y los resultados demostraron un incremento significativo en los resultados del grupo al que se le hizo el feedback en el siguiente proceso de assessment al contrario del grupo control que mantuvo sus resultados por lo general.

Este estudio demuestra que se puede seguir investigando, buscando métodos que permitan complementar y mejorar el AC para así lograr una validez universal que permita que los autores que siguen siendo muy escépticos con este tipo de metodología puedan verlo de otra manera y confiar en la validez y resultados que esta metodología ofrece.

Además de esto, a lo largo de la investigación fue posible encontrar la gran incidencia que tiene un buen Assessment Center en el desempeño del empleado, esto es, debido a que uno de los objetivos principales del AC es evaluar al empleado con base a situaciones que han acontecido en la empresa, permite dar un aproximado de la posible respuesta y conducta de un empleado en esa misma situación; esto puede dar cuenta que cuando se realiza una buena selección de personal, impactara de manera positiva en la empresa.

Se sugiere continuar con esta línea investigativa pues es un método realmente muy importante y relevante que ofrece una gran herramienta con respecto a su objetivo, así mismo este estudio busca promover esa discusión entre autores criticando la validez de este como autores defendiéndolo pues esto genera un espacio de crecimiento para el Assessment Center, con el objetivo de mirar posibles fallas y mejorar el desarrollo de esta.

Metodología

Teniendo en cuenta el enfoque propuesto, esta investigación será trabajada bajo una metodología documental puesto que parte de conocimientos y propuestas previas y su interés es buscar la comprensión total de las variables que pretende trabajar por lo tanto tal y como Vargas (1992) lo describe

La investigación documental tiene un carácter particular de dónde le viene su consideración interpretativa. Intenta leer y otorgar sentido a unos documentos que fueron escritos con una intención distinta a esta dentro de la cual se intenta comprenderlos. Procura sistematizar y dar a conocer un conocimiento producido con anterioridad al que se intenta construir ahora. En otras palabras, parte de propuestas y resultados sistemáticos, alcanzados en procesos de conocimiento previos a la investigación que ahora intenta leerlos y comprenderlos. (p 26)

En la misma línea de lo anterior, el modelo implementado para el desarrollo de este proyecto se enmarca dentro del concepto del estado del arte, considerado como un método de investigación característico de las ciencias sociales, Gómez, Galeano & Jaramillo. (2002) definen el estado del arte como “Una investigación documental a partir de la cual se recupera y trasciende reflexivamente el conocimiento acumulado sobre determinado objeto de estudio.” (p.424)

Por lo tanto, realizar una investigación bajo el modelo de estado del arte requiere una aproximación a través de fuentes documentales a un verdadero laberinto de perspectivas epistemológicas, posturas ideológicas y supuestos implícitos y explícitos. Así como a una variedad de metodologías descriptivas y analíticas, afirmaciones y propuestas fundadas e infundadas que oscurecen el campo de la investigación haciéndolo ininteligible a simple vista.

Tal y como Vargas (1992) lo fundamenta “Es una investigación reconstructiva: con nuevas preguntas, reelabora un conocimiento que ha producido unos resultados y un saber previos.” (p.26) y que finalmente no desea hacer unas formulaciones teóricas nuevas, sino que el interés está en “Producir un marco teórico que sirva de apoyo a estudios posteriores de muy distinto corte, con base en la documentación existente.” (Gómez, 2011, p.230)

Fases Metodológicas y Momentos de la Investigación

Las siguientes fases metodológicas son el producto de una cualificación constante de la metodología Estado del Arte.

Fase 1: Planeación

Se hizo un rastreo bibliográfico y se establecieron categorías de análisis a estudiar para realizar un marco general sobre el tema.

Fase 2: Diseño, plan de análisis y gestión

El diseño se inició una vez definida la muestra documental realizada con el rastreo de la información. Éste implicó contar con la claridad previa sobre cuáles son los pasos necesarios a seguir para llegar a la elaboración del informe, el cual es el último paso del

proceso de investigación de todo Estado del Arte, y cuyo producto concreto es el informe final, el cual corresponde a la respuesta dada a la pregunta inicial de investigación.

El diseño definió el abordaje dado a la información recopilada, orientando los pasos siguientes, la gestión y el plan de análisis. Cabe anotar que el diseño de la investigación se fundó, en lo esencial, en la búsqueda de las categorías de análisis establecidas para el abordaje de la unidad de estudio, para este caso concretamente son: AC y ED.

A partir de las unidades de estudio establecida se procede de igual manera a tener en cuenta las unidades de trabajo Hurtado (2000) resalta que estas se deben definir de modo que a través de ellas se logre dar una respuesta completa y no parcial a la interrogante de la investigación. Es así como teniendo en cuenta lo descrito por el autor en la presente investigación la unidad de estudio está constituida por el ente donde se desarrolla y se encuentra contenida toda la información relevante para el desarrollo óptimo del trabajo de investigación.

Por lo anterior la unidad de trabajo para esta investigación fue principalmente las bases de datos EBSCOhost, Dialnet, Redalyc. En estas bases de datos se pueden encontrar diferentes artículos, tesis, revistas y material bibliográfico electrónico con temas de interés, los cuales han sido desarrollados e investigados por autores y que cuentan con validez científica. Por lo tanto, a través de estas bases de datos se observarán y se tomarán los artículos científicos y bibliografía que cumpla con las categorías principales de la investigación como Assessment Center y Evaluación de Desempeño. Cabe resaltar que los artículos, revistas y tesis científicas que nutrirán el trabajo de investigación han sido recolectados de la base de datos de la Universidad de Antioquia.

En la revisión del material para esta investigación, también se tuvieron en cuenta las fuentes primarias, consideradas clásicos, es decir, las fuentes originarias que dieron lugar al concepto y como tales, fueron textos obligados en su tratamiento. Establecida la muestra documental objeto de la investigación, se procedió con la lectura, revisión y vaciado de la información en la matriz analítica de contenido. Vélez y Galeano (2002) lo definen así:

A todos los textos se les puede “entrevistar” mediante las preguntas que guían la investigación y se les puede “observar” con la misma intensidad con la que se observa un evento o hecho social. En este sentido la lectura de documentos es una mezcla de entrevista/observación (p.26)

Por su parte, el plan de análisis realizado sobre el material documental comprendió diccionarios, artículos de revistas, capítulos de libros y publicaciones relacionadas con las categorías de análisis. Este plan de análisis implicó lecturas lineales, transversales, copiado, revisión y análisis de contenido mediante comentarios precisos.

Fase 3: Análisis, formalización y elaboración

Una vez seleccionada la muestra documental, para el análisis de la información, se inició con la lectura vertical, es decir, con la lectura de cada fuente y con el posterior vaciamiento de la información en la respectiva matriz analítica de contenido de manera textual. Paso seguido, se hizo la lectura horizontal que consistió en el análisis de las categorías, extraídas de los textos donde fueron halladas, para realizar posteriormente el análisis de las mismas mediante la observación, comparación e identificación de cada una respecto a las otras siguiendo fielmente el tratamiento que cada autor le hace, para, de esta

manera, encontrar entre ellas las diferencias, semejanzas o vacíos conceptuales. En este proceso se incluyeron las categorías emergentes producto de la actividad investigativa.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para esta investigación será importante la recolección y producción ordenada de la información debido a que se estará trabajando en su totalidad con información bibliográfica por lo tanto un orden en ella aportará un mejor desarrollo en el trabajo investigativo y en la recogida de datos, sin embargo para la utilización de los instrumentos de producción de información que serán usados en esta investigación es necesario primeramente realizar una selección documental muy completa, por supuesto de las variables a trabajar, no solo conceptualmente sino que abarque coberturas en el tiempo, especificidad de la temática etc.

Es importante tener en cuenta que según Gómez (2011) “Los instrumentos de consulta, en donde se plasmarán los contenidos obtenidos de las diversas fuentes, requieren ser contruidos de acuerdo a la naturaleza y alcance de la investigación.” (p.231)

Partiendo del planteamiento de Gómez para esta investigación como instrumento de producción se hará uso de una matriz bibliográfica que recoge todas las características que el autor plantea a modo de que la información que contiene esta sea completa y pueda accederse a ella de una manera fácil y comprensible

Fases de la investigación

La matriz bibliográfica es un instrumento digital en el que se registran, de manera individual, los datos de los artículos y libros consultados. Esta matriz permite identificar un libro, investigación, tesis o artículo digital en particular, localizarlo físicamente y clasificar las

fuentes en función de la conveniencia del trabajo, permitiendo tener las fuentes bibliográficas de apoyo para el desarrollo de la investigación organizadas y con fácil acceso.

Esta misma matriz permite recoger ideas importantes sobre una categoría específica de la investigación en la misma forma en que han sido emitidas por el autor. Permitiendo tener acceso rápido a los principales y más importantes planteamientos que haya dejado su investigación y que puedan ser de uso fundamental para esta nueva investigación

Plan de recolección

- La presente investigación se inició con la búsqueda de material bibliográfico ya sea, artículos, tesis, revistas, libros que se encuentren en línea. Los anteriores serán extraídos de las bases de datos bibliográficas de la universidad de Antioquia.
- Posteriormente se procedió a la depuración de los artículos, tesis, libros y material electrónico que será útil y no para el desarrollo de la investigación teniendo en cuenta las categorías que se desarrollarán en el trabajo de investigación
- Posteriormente se hizo uso de la matriz bibliográfica para la recolección ordenada de la información y para la extracción de citas textuales importantes para el trabajo investigativo y para el análisis y comprensión del material bibliográfico.
- Definir años de la fuente investigada

Plan de Análisis

Una vez seleccionado y depurado el material bibliográfico fue indispensable analizar y decodificar la información recogida para el desarrollo de este trabajo, es por eso que se llevó a cabo un plan de análisis en que se tuvo en cuenta realizar una exhaustiva clasificación, categorización y subcategorización del material bibliográfico pertinente para la investigación

- **Clasificación de la información**

Una vez se tuvo acceso a las matrices, clasificar la información bibliográfica fue más práctico, por lo que el proceso de manipulación de la información fue ágil. Teniendo en cuenta lo anterior en esta clasificación de la información se llevó a cabo una separación de matrices teniendo en cuenta el objeto de estudio y temáticas abordadas lo que permitió clasificarla según categorías de investigación,

- **Categorización**

Se llevó a cabo una categorización con el fin de segmentar la información bibliográfica a partir de 4 categorías inicialmente, luego de múltiples modificaciones solo se tuvieron en cuenta 4 categorías fundamentales para el desarrollo de la investigación, estas categorías fueron: Assessment Center, Competencias y Evaluación del desempeño

- **Descripción de categoría**

Con las categorías ya seleccionadas se hizo una breve descripción teniendo en cuenta autores que habían desarrollado investigación sobre estas. Esta descripción incluía información relevante extraída de las fichas bibliográficas de todos los autores y artículos que mencionaban el Assessment Center, competencias y la Evaluación del desempeño.

- **Subcategorización**

La subcategorización de la información hace referencia a la clasificación de todos los artículos seleccionados que se realizó para el desarrollo de la investigación, teniendo en cuenta que estos artículos debía ser subcategorizados a partir de las categorías ya existentes por lo que cada artículo fue categorizado según su relación con las categorías principales ya sea assessment center, competencias y evaluación de desempeño, De esta

manera dentro de cada categoría se subcategorizaron los artículos abordaban una temática en particular importante dentro de cada una de las categorías principales.

Esta subcategorización permitió dar cuenta de los hallazgos obtenidos para el desarrollo de la investigación

Hallazgos

Los hallazgos del Assessment Center (AC) como metodología se vuelven amplias en cuanto se conoce sus beneficios y los factores que influyen en la aplicación de esta. Dentro de estas subcategorías se logran encontrar aportes importantes que no solo comprenden el AC como metodología, sino que además se entiende como la evacuación de desempeño y competencias también son importante dentro de este modelo de evaluación.

AC como proceso sistematizado.

El recurso humano es la piedra angular de las organizaciones, y no tener esto en cuenta puede ser un error fatal, como lo plantea Chiavenato (1996) quien afirma que hay soluciones que a nivel financiero son efectivas y más rápidas, pero, que terminan dañando al recurso humano, lo que a largo plazo genera pérdidas para la compañía, tales como los recortes de nómina o de beneficios otorgados a los trabajadores. La administración de una compañía va mucho más allá de lo financiero, es por esto que no todo se soluciona reduciendo gastos, en ocasiones la capacitación del personal o la puesta en práctica de otras técnicas da mejores resultados a largo plazo.

Las investigaciones que describen y dan a conocer con profundidad el AC como una de las metodologías más innovadoras para evaluar a los diferentes candidatos para un proceso de selección dentro de una empresa, como el estudio realizado por Lievens (2015), en el que se grabó la actuación de 4 candidatos en ejercicios de presentación de ventas, juego de roles y discusión grupal, a la afirmación anterior se suman Meiring y Buckett (2016) donde afirman que esta metodología consiste en un proceso donde una persona o un grupo de participantes completan una serie de situaciones simuladas, donde son observados por asesores que evalúan

a cada participante, agregando que el método es aplicado de manera adecuada cuando se realiza una previa estandarización de los procesos.

Hay investigaciones que toman el assesment center como una herramienta que potencia y dirige el comportamiento laboral, encaminándolo al cumplimiento de los objetivos organizacionales, basándose en los conceptos esenciales de la gestión del recurso humano, para generar un algoritmo que, bien utilizado, facilita el compromiso de los trabajadores con sus labores; Díaz (2001), propone que estos conocimientos podrán ser utilizados tanto en el área empresarial, aplicándolos por emprendedores, o en la docencia, para impartir la información a la mayor cantidad de sujetos posibles, resaltando el valor del psicólogo en el área de gerencia de recursos humanos.

El valor agregado del AC como un modelo, es que permite, ser base para la creación de nuevos prototipos de instrumentos, rúbricas y un flujo del proceso de selección. A través de esta propuesta se ha definido un set de competencias claves de dirección escolar, validadas teóricamente, testeadas con expertos y priorizadas a través de una consulta a más de 200 profesores y directivos en ejercicio.

Sobre la base de esta priorización, se ha diseñado un proceso de selección, inspirado en modelos de Assessment center (Centro de evaluación), que contribuyó a la implementación de los procesos de selección de directores escolares en el marco de la Ley N° 20.501 (febrero de 2011). Para ello, se analizaron las condiciones de institucionalidad y sistemas de soporte con que debiese contar un proceso tipo de Assessment Center (AC), con miras al diseño y puesta en marcha de experiencias piloto y aplicaciones que permitan su validación empírica en próximos estudios (Volante et al, 2011).

La relación costo beneficio de la puesta en práctica de un proceso de AC, demostrando el ahorro a largo plazo que genera el elegir el personal adecuado, aun cuando parece una inversión innecesaria antes de aplicar el proceso, se comprueba que agrega un gran valor a los procesos de selección.

Dentro de los hallazgos los autores destacan el valor importante del capital humano en las organizaciones, por lo que Gurrola (2013) afirma que es uno de los aspectos de más alto impacto dentro de las estrategias empresariales para ser más competitivas, es por eso que no basta que las instituciones educativas egresen profesionales al mercado laboral con cierta regularidad, sino que proporcionen una educación eficiente. Los autores de esta subcategoría se fundamentan en el análisis del mercado laboral donde los egresados aplicarán los conocimientos y habilidades recibidas durante su formación profesional y llegan al análisis que los procesos cambiantes de la sociedad conllevan a una reestructuración del proceso de enseñanza impartido en las universidades, se hace necesario que haya una relación educación-empresa para que los profesionales salgan capacitados adecuadamente para responder eficaz y eficientemente a las necesidades del mercado laboral, según Gurrola (2013)

Dentro de esta subcategoría es importante la definición del término innovación y de las necesidades de la sociedad del hoy, se hace énfasis en lo que se debe enfocar el proceso de formación profesional y de la relación necesaria y coherente entre las universidades y la empresa. (p.3)

La evaluación como proceso pedagógico y determinante de un buen desempeño laboral

Esta subcategoría recoge los artículos que tratan el tema de la evaluación, viéndola desde un punto de vista pedagógico, no solo educativo, por lo que debe medir mucho más que

solo conocimiento, tal como afirma Parra (2009) los estudiantes no solo van a la escuela a adquirir conocimiento, sino a aprender a ser, sentir, actuar, vivir, convivir y muchos otros saberes que muchas veces se dejan de lado tanto en la educación como en la evaluación de lo aprendido; otro aspecto importante, tal como lo exponen Ferreres y Gonzales (2006) es el referido a la autoevaluación, institucional, que ha tomado un papel primordial debido a que es aquí donde se reconocen los errores propios y las oportunidades de mejora, obteniendo potencialidades formativas para los agentes.

Algunas investigaciones destacan la evaluación como un proceso de enseñanza - aprendizaje, debido a que, como lo exponen Figueroa et al.(2009) esta va en varios sentidos, pues recoge la información de lo aprendido y ayuda, hacia adelante, a tomar decisiones dependiendo de los datos recogidos, este proceso anteriormente descrito sugiere que la información recogida deber ser tratada e interpretada, para luego contrastarla con los patrones deseados o con determinados puntos de referencia; es importante que además los procesos evaluativos y de enseñanza no se basen solo en los números hallados sino también en las diferencias que caracterizan a cada estudiante en particular.

Como afirma Nirenberg (2010)

La evaluación es una actividad programada de reflexión sobre la acción, que se lleva a cabo mediante procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, y comparaciones respecto de parámetros establecidos, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables, sobre las actividades, resultados e impactos (previstos o ya obtenidos); la finalidad es formular recomendaciones que permitan tomar decisiones para mejorar la acción. (p.4)

Por lo que la evaluación pasa a ser la parte de empalme en el proceso educativo, que termina siendo una especie de ensayo y error.

Este apartado se nutre de investigaciones que intentan ahondar en los modelos de evaluación educativa, pasando por las funciones de la misma, las normas necesarias para realizar un buen proceso de evaluación, los periodos, modelos y métodos, además de reseñas de la historia de la evaluación. Mora (2004) habla de los modelos de evaluación, reconociéndolos como pseudo evaluación, cuasi evaluación, y la evaluación verdadera, pasando por cada uno de los subtipos específicos de cada categoría.

AC como integrador del desarrollo de competencias y estrategias de evaluación y evaluación del desempeño

Las investigaciones que afirman que crear un modelo de AC integra el desarrollo de competencias y las estrategias de evaluación de diferentes fuentes, para tener un diseño que permite implementar la validez de constructo para los Assessment Center, para el desarrollo de esta investigación, los autores optaron por una metodología de revisión bibliográfica, para tener un margen de lo que se ha estudiado del tema. El modelo en cuestión consta de cinco componentes, primero se hace la vinculación del modelo de competencias con el diseño de entrenamiento, proporcionando una visión sistémica del AC para el área de recursos humanos; segundo, dicho modelo sugiere el uso de elementos estadísticos cuantitativos que permitan la validación o verificación de los constructos por competencias basadas en el desarrollo de los AC; tercero, complementándose con el segundo, al incluir la parte cuantitativa al AC, permite a los evaluadores establecer una escala de las competencias de los participantes, de esta manera se permite tener un sustento a la hora de la verificación de resultados; cuarto, lo

anterior permite darle un “plus” a la forma tradicional del AC, dando así grandes beneficios, y por último, quinto, permite un marco de investigación a largo plazo, permitiendo así que exista cada vez más literatura respecto al tema (Chih y Naquin, 2005).

Pautt (2014) dentro de su investigación, describe el AC como un método de evaluación estandarizada que ofrece muchas ventajas, pero en particular, permite mediante simulaciones específicas, comprobar las habilidades del participante, así mismo tiene varios criterios que lo diferencian de otros métodos, mencionado pautas importantes para saber lo que es y no es un AC. Olaz (2012)

Dentro de esta categoría también se destaca el uso de AC como evaluador de competencias, en el ámbito educativo destaca la investigación de Olaz, (2017) quien relaciona el Assessment center (AC) y su aplicabilidad como evaluación de competencias en el ámbito universitario destacándolo como una técnica que permite, a través de un conjunto de situaciones y pruebas poner al evaluado para examinar sus habilidades y desarrollo de competencias, esto concuerda con lo anterior descrito por Pautt (2014). Siguiendo la misma línea, Toro (2016) describe la relación del assessment center como metodología para mejorar el desempeño empresarial y de sus empleados, teniendo en cuenta que gracias a él se pueden evaluar y desarrollar competencias tales como el liderazgo, trabajo en equipo, etc., y busca mediante este artículo ofrecer pautas generales para la óptima implementación de esta metodología en empresas.

Otros autores proponen el AC como un método de evaluación, desde la vista de las estrategias que se colocan en práctica con frecuencia tales como los ejercicios de simulación, entrevista, test de personalidad, siempre que se tenga presente la cultura empresarial dentro

del planteamiento del AC, entregando una retroalimentación oportuna a quienes participaron (Pautt, 2014). Además analizan la validez predictiva del AC, a lo que Olaz (2012) le tiene mucha confianza, afirmando que este método facilita entender y luego potenciar los procesos relacionados con el rendimiento del talento humano en las organizaciones, pues con base en las calificaciones de los candidatos, viéndolos desde la perspectiva competitiva, se puede determinar los candidatos más aptos para determinado trabajo, mediante su exposición a situaciones, viéndolo siempre como un escenario integrador.

Los principales conceptos que giran alrededor de la evaluación de competencias desde un enfoque un poco original, como lo es la implementación de laboratorios lúdicos. Para este propósito, en el cual el AC cobra un papel protagónico, pues se orientaron estos procesos a su metodología, enfocado a su vez desde un enfoque constructivista; Echeverri et al. (2015) explican que las personas no son producto completamente del contexto en el que se desenvuelven, ni son completamente determinados por su “suerte biológica”, sino que, afirma que la realidad del ser se construye de acuerdo a su propia visión del mundo, lo cual se relaciona con el artículo de manera que no existen verdades absolutas desde esta perspectiva, cosa que los escenarios de evaluación deben tener en cuenta, por otro lado, el autor menciona que las practicas pedagógicas tradicionales no son las óptimas para el desarrollo de las habilidades de las siguientes generaciones.

Por otro lado, hay investigaciones que, intentan demostrar el uso que puede hacerse del AC para medir el conocimiento con el que cuentan los profesionales para realizar labores a las que seguramente se enfrentarán en el mundo laboral, para luego entrar a educar en competencias necesarias para mejorar el desempeño que estos tendrán en sus

responsabilidades laborales, Olaz (2017), afirma que la adecuación entre personas y puestos de trabajo, es esencial para el funcionamiento de una compañía, y es aquí donde radica la importancia de exponer a los estudiantes de educación superior a las experiencias que podrán encontrar en el desarrollo de su trabajo.

Dentro de las investigaciones encontradas, se tiene como premisa principal tomar el AC como una metodología que ayuda a predecir o mejorar el desempeño de quienes hacen parte de este proceso, Meriac et al. (2008) lo han descrito como “método de evaluación popular”, afirmando que los AC han sido ampliamente usados por el nivel de fidelidad de sus resultados; autores como Meriac et al. (2008), Tziner et al. (1994) y Verdesoto y Jacho (2012) destacan del AC su capacidad para predecir el desempeño, esto, a partir de estudios realizados con población que ha permitido poner a prueba su efectividad.

Un ejemplo de los estudios aquí contenidos, es el que realiza Tziner et al. (1994), en el que, para determinar la efectividad de los AC evaluó 382 candidatos de una corporación industrial en Israel, encontrando efectivos los procesos de AC en el rendimiento económico de la compañía; mientras, en otros esfuerzos, Meriac et al. (2008) realizó un estudio que contó con la participación de 117 estudiantes donde se les presento un video con el fin de desarrollar herramientas interpersonales para interactuar con clientes de los escritores, en ambos casos se comprobó que el AC puede servir como “predictor” de ciertas conductas claves en la organización.

La evaluación de desempeño es visto como actor fundamental del mejoramiento de la calidad educativa, gracias a la medición exacta de los resultados que dan determinadas herramientas y métodos aplicados a la educación, lo que permite identificar falencias a

potenciar y oportunidades de mejora, esto, se evidencia directamente en el acrecentamiento de los niveles en la educación, siempre y cuando se apliquen las estrategias correctas de la manera correcta, según Dimaté, Tapiero, Gonzales, Rodríguez y Arcila (2017), para esto, esta evaluación docente debe cumplir con los principios básicos de la evaluación, como lo son la participación, el consenso, la pertinencia, la democracia y la justicia, además de poseer un carácter formativo, enfocada a la identificación de fortalezas y debilidades, proporcionando las herramientas necesarias para potenciar las debilidades y mejorar aún más en las fortalezas

Desde el ámbito organizacional, algunas investigaciones consideran que la evaluación de desempeño es determinante para el desempeño laboral, tanto así, que Gil (2007) afirma que, la evaluación de competencias se nutre de los principales procesos de las organizaciones, como lo es la gestión del talento humano., además de proponer que los procesos, desde la gestión del talento humano deben ser vistos y medidos como un todo; Pérez y Arias (2007) agregan que es necesario escoger el método de medición más adecuado, pues cada uno es más efectivo para determinadas funciones y en determinados casos, para esto es necesario realizar un previo estudio de los objetivos que se desean alcanzar con la evaluación de competencias.

Montoya (2009) afirma que, para el buen desarrollo empresarial no solo es necesario que los trabajadores cuenten con buenas competencias, sino que estas sean las adecuadas para las tareas que deben llevar a cabo en la compañía, a lo que Brazzolotto (2012) agrega que, para lograr el mayor potencial de los colaboradores es necesario realizar evaluaciones de desempeño que permitan ver los puntos en los que se debe trabajar con cada uno.

Competencias como indicador de crecimiento o desarrollo humano

El proceso de evaluación es bastante delicado, pero llevado a cabo de manera correcta, genera ganancias en vez de crear molestia entre los trabajadores, para lo que se brindan correctas formas de hacerlo, tipos y herramientas. Pérez, Leyva, Bajuelo y Pérez (2015), afirman que la evaluación de desempeño es un subsistema bastante importante en la gerencia de recursos humanos, pues mediante este, es posible medir y hacer visibles los resultados en todos los niveles de la organización, lo que posteriormente repercute en la toma de decisiones.

. Dentro de los hallazgos se destaca el término competencias laborales y el cómo estas competencias ayudan a evidenciar el desempeño laboral de los trabajadores. En la investigación realizada por Quintero (2010) se aborda el término competencias desde un enfoque del estado del arte de las competencias laborales para hacer una aproximación de la integración de los procesos de la gestión de recursos humanos, enfocado hacia la selección de personal y la gestión del desempeño. Adicionalmente, Quintero (2010) hace un aporte importante en la descripción del término: competencias laborales. Existen un sinnúmero de definiciones para las competencias laborales, pero todas relacionadas o apuntando a las características propias que hacen que las personas obtengan un desempeño distinguido en las tareas que realizan, todas estas se refieren a los conocimientos o habilidades y las condiciones del entorno que contribuyen a identificar a una persona como la idónea para asumir el cargo.

Esta descripción concuerda con la otorgado por Lázaro et al. (2012) quien define el desempeño laboral como el comportamiento de los trabajadores en el ámbito laboral y va relacionado con las condiciones de trabajo, las personas y las competencias que los trabajadores posean.

Para evaluar el desempeño laboral de un grupo de trabajadores, Lázaro et al. (2012) dentro de su investigación habla de la necesidad de hacer una evaluación sobre el rendimiento o desempeño de los trabajadores como medida para lograr un incremento en la calidad del servicio que se presta y esta evaluación se realiza basada en las competencias y desempeño profesional de los trabajadores. Esta evaluación se lleva a cabo debido a que, en Cuba, se han desarrollado resoluciones, decretos y leyes que regulan o reglamentan la implementación del sistema de gestión integrado del capital humano, siendo este el pilar del mejoramiento continuo de las organizaciones siempre que se realice la gestión basados en la evaluación de desempeño de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

Dentro de los hallazgos los autores destacan el valor importante del capital humano en las organizaciones, por lo que Gurrola (2013) afirma que es uno de los aspectos de más alto impacto dentro de las estrategias empresariales para ser más competitivas, es por eso que no basta que las instituciones educativas egresen profesionales al mercado laboral con cierta regularidad, sino que proporcionen una educación eficiente. Los autores de esta subcategoría se fundamentan en el análisis del mercado laboral donde los egresados aplicarán los conocimientos y habilidades recibidas durante su formación profesional y llegan al análisis que los procesos cambiantes de la sociedad conllevan a una reestructuración del proceso de enseñanza impartido en las universidades, se hace necesario que haya una relación educación-empresa para que los profesionales salgan capacitados adecuadamente para responder eficaz y eficientemente a las necesidades del mercado laboral, según Gurrola (2013)

Dentro de esta subcategoría es importante la definición del término innovación y de las necesidades de la sociedad del hoy, se hace énfasis en lo que se debe enfocar el

proceso de formación profesional y de la relación necesaria y coherente entre las universidades y la empresa. (p.3)

Se encuentran investigaciones cuyo fin principal es la creación de un sistema que logre evaluar las competencias de un grupo de personas que hacen parte de una empresa y como estas competencias laborales muestran resultados en la productividad de su desempeño. De acuerdo a lo expuesto por Pineda et al. (2012) esta competencia se adquiere a partir de un proceso de educación en el que destaca algunas actividades parte de ese proceso, tales como, actividad de aprendizaje / coaching, horas de capacitación, dinero invertido por la compañía, entre otras.

El desarrollo de las actividades anteriores, hace parte de un proceso que da lugar a las competencias laborales. A partir de una serie de estudios se plantea unas hipótesis de este proceso de educación y de las competencias laborales que se adquieren con esta. Dentro de sus hipótesis se propone que es posible realizar un análisis comparativo entre las competencias laborales y el desempeño que tienen cada empleado en su lugar de trabajo, así como también los niveles de productividad de los trabajadores serán basados a raíz de su adecuado uso de la tecnología o maquinaria textil y aquellos quienes no tengan estas habilidades solo podrán conseguirlas a través del entrenamiento, generando así una optimización de sus competencias laborales y tecnológicas.

Finalmente se evidencia que el rendimiento laboral de los trabajadores se vincula con las variables explicativas correspondientes a la reparación de la tecnología, la experiencia temprana y la experiencia alta.

Por otro lado, hay investigaciones cuyo fin principal es la creación de un sistema que logre evaluar las competencias de un grupo de personas que hacen parte de una empresa y como estas competencias laborales muestran resultados en la productividad de su desempeño. De acuerdo a lo expuesto por Pineda et al. (2012) esta competencia se adquiere a partir de un proceso de educación en el que destaca algunas actividades parte de ese proceso, tales como, actividad de aprendizaje / coaching, horas de capacitación, dinero invertido por la compañía, entre otras.

El desarrollo de las actividades anteriores, hace parte de un proceso que da lugar a las competencias laborales. A partir de una serie de estudios se plantea unas hipótesis de este proceso de educación y de las competencias laborales que se adquieren con esta. Dentro de sus hipótesis se propone que es posible realizar un análisis comparativo entre las competencias laborales y el desempeño que tienen cada empleado en su lugar de trabajo, así como también los niveles de productividad de los trabajadores serán basados a raíz de su adecuado uso de la tecnología o maquinaria textil y aquellos quienes no tengan estas habilidades solo podrán conseguirlas a través del entrenamiento, generando así una optimización de sus competencias laborales y tecnológicas.

Finalmente se evidencia que el rendimiento laboral de los trabajadores se vincula con las variables explicativas correspondientes a la reparación de la tecnología, la experiencia temprana y la experiencia alta.

A modo de conclusión

Dentro del contexto del AC como proceso estandarizado de múltiples ejercicios de simulación de comportamiento con evaluadores de altos conocimientos y capacidad de observar, evaluar y analizar a cada uno de los partícipes frente a una serie de constructos conductuales establecidos y relacionados con el trabajo conocido como competencia, le genera grandes interés a las organizaciones dentro de sus procesos del área de recursos humanos ya sea para la selección de personal, habilidades y aportes de cada uno de los trabajadores, descubrimiento de las necesidades en la formación y desarrollo de carreras profesionales pero, pese a que esta metodología tiene grandes beneficios como son precisar las posibilidades que tiene el aspirante a desempeñarse exitosamente en un puesto gerencial y que busca la mejor adecuación de la persona al puesto de trabajo, su alta inversión ya sea a nivel técnico, humano y temporales que trae consigo su diseño, implementación y desarrollo generan limitaciones para las organización, así mismo, muchos autores generan controversias dentro de varios aspectos que van relacionado a este proceso siendo estos la validez relacionada con el constructor de las dimensiones de desempeño evaluadas y las variables del estilo de Genero o Etnia que no pueden ser controladas, sin embargo, la utilización de AC puede ser para diferentes ámbitos uno de ellos es la evaluación de liderazgo que deben poseer tanto los directivos como los empleados para así tener la certeza de emplear al personal adecuado en los puestos de trabajo que sean apropiados respectivamente en su perfil.

Actualmente, el AC es popular dentro de las organizaciones debido a que el entorno laboral es cada día más competitivo y son los reclutadores los responsables de emplear a la persona idónea y propicia para el cargo, que, por medio de la observación, el análisis, el

registro y conductas de las personas y valoran las competencias centralmente de una evaluación de desempeño, dando así, una visión de cómo se enfrentaría los candidatos en una situación determinada si estuviesen el cargo. Dentro de los aspectos de la evaluación de desempeño por lo general, el gerente visualiza el desempeño de los empleados, retroalimenta y toma evidencia de cómo se acoplar con los demás y si cumple con los lineamientos esperados, del mismo modo, se debe evaluar a partir de pautas como: organización, intereses, recursos, oportunidades y estrategias encaminadas hacia el logro de los objetivos organizacionales y personales, de esta manera los trabajadores comienzan a ser mucho más importantes debido a que comienzan a tomar conciencia de la trascendencia en los procesos de dirección estratégica ya que las organización apuntan a un objetivos y son los trabajadores el eje principal para que cada una de las metas trazadas puedan ser lograda, es así que la evaluación de desempeño debe realizarse periódica y objetivamente, certificando así que cada trabajador vinculado estén enfocados hacia una misma dirección y cumpla cada uno de los objetivos pero también esto nos muestras cuales pueden ser las falencias y buscar que estrategias ayudarían a superar.

De esta manera, dentro de las organizaciones se establecen estrategias que por lo general ayudan a cumplir con estándares concretos de la empresa, cada área de la organización se generan metas relacionadas a cada una, dentro del área de recursos humanos existen ítems. uno de ellos está relacionado con la evaluación de desempeño en cada uno de los trabajadores y cargos que existen dentro de la organización, el cual ayuda a determinar y dar conocer los aspectos del comportamiento y desempeños que los trabajadores más valorizan pero también ayuda a los funcionarios a autoevaluarse y autocriticarse en su

desarrollo y control dentro de la empresa, adicionalmente se considera también que la evaluación de desempeño es una valoración sistemática de las habilidades de cada persona en el cargo y del potencial de desarrollo futuro, del mismo modo, es una instrumento que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales y enfocar la eficiencia de la productividad de las máquinas, para así llegar a concentrarse actualmente en conocer y medir el potencial de las personas, a pesar de tener diversos beneficios.

Muchas veces el empleado, ve la evaluación de desempeño como algo injusto y se vuelve foco de críticas, quejas e insatisfacción, pero muchas veces consideran que reacciones como estas son importantes para lograr una buena labor del sistema de evaluación en el futuro, del mismo modo, se considera importante incluir todas aquellas conductas que repercuten, positiva o negativamente, en los resultados organizacionales, y no solo limitarse a las tareas asignadas formalmente al puesto y a la posición específica, debido a que cada trabajador le aporta algo a la empresa, por ello, en la evaluación de desempeño es muy importante conocer el objetivo que persigue y que quiere alcanzar, para así generar un bien común entre todos en la organización, garantizando así un posible aumento de la productividad de la empresa, Cualquier bosquejo de la evaluación del desempeño debe tener algunos criterios que asocien al trabajo que el empleado está desplegando y el entorno en el que se desenvuelve.

Listado de Referencias

Arnold, J., & Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo. Comportamiento humano en el ámbito laboral*. México: *Pearson Education*.

Alvarado, A. (2017) Como influye la autoestima en el rendimiento académico de los estudiantes de tercer año de educación básica de la escuela fiscomunal cuenca en el área de matemáticas, en el periodo 2015-2016

Arnold, J., & Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo. Comportamiento humano en el ámbito laboral*. México: *Pearson Education*.

Aranda, C., Pando, M., & Ronquillo, L. (2013). Validación de un instrumento de evaluación del desempeño en el trabajo. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 6(1), 25-31.

Bonilla, L. (2011) Documentos de trabajo sobre economía regional: Doble jornada escolar y calidad de la educación en Colombia. (1era edición). Cartagena: Centro de estudios económicos regionales.

Brazzolotto, S. (2012) *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones* (Tesis inédita), Universidad Nacional de Cuyo, Argentina.

Campuano, A. (noviembre de 2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Revista Invenio*, 7(13), 139-150.

Cabrera, D & Hernández, E. & Díaz, R. & Delgado, N. & D, Luis. (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. *Revista Papeles del Psicólogo*. 35. 115-121

Cadena, J., & Puga, C. (2013). Criterios para la evaluación del desempeño de las asociaciones. *Revista Mexicana De Ciencias Políticas Y Sociales*, 47(193). 14-39.

Cárcamo, C. Mola, J. (2012) Diferencias por sexo en el desempeño académico en Colombia: Un análisis regional. *Revista Economía & Región* 6(1), 133-169.

Castro, N. /2009) La evaluación: un espacio de ética y de justicia. *Revista Científica General José María Córdova*, vol. 5, núm. 7, julio, 2009, pp. 75-78 Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova" Bogotá.

Castro, G. & Gimenez, G. & Ximénez, D. (2014). El desempeño educativo escolar en Colombia: factores que determinan la diferencia en rendimiento académico entre las escuelas públicas y privadas. *Revista Capita humano y Creciento económico*. 895-921.

Chiavacco, M. (2008) Evaluación de Desempeño, Mendoza, Serie Cuadernos Administración N° 143, FCE – Universidad Nacional de Cuyo, 1-176.

Chiang Vega, María Margarita, & San Martín Neira, Nadia Jacqueline. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Revista Ciencia & trabajo*, 17(54), 159-165. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000300001>

Chiavenato, I (1996): Administración de Recursos Humanos. 2da. edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, S. A., Santa Fe de Bogotá.

Chiavenato, I. (1999). Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I (2001): Administración de Recursos Humanos. 5ta. edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, S. A., Santa Fe de Bogotá.

Dean, M. A., Roth, P. L., & Bobko, P. (2008). Ethnic and gender subgroup differences in assessment center ratings: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 685-691. doi:10.1037/0021-9010.93.3.685.

Chih, H. & Naquin, S. (2005). Development of Competency-Based Assessment Centers. Louisiana State University.

De Miguel, M., Leyva, C., & Pérez, R. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería Industrial*, XXXVII (2), 164-177.

Díaz, M. (2001) La GRH como potencialidad individual y su evaluación a través del assessment center. (5ta edición). Santa fe de Bogotá, Mc Graw Hill.

Dimaté, C. Tapiero, O. González, C. Rodríguez, R. Arcila, M. (2017). La evaluación del desempeño docente Revista Folios, núm. 46, julio-diciembre, 83-95 Universidad Pedagógica Nacional Bogotá, Colombia.

Díaz D. Hernández, Estefanía. Díaz, R; Delgado, N. Díaz, L. Rosales, C. (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. *Revista Papeles del Psicólogo*, vol. 35, núm. 2, mayo-agosto, 115-121. Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos Madrid, España.

Díaz, Maiky. (2003) El espíritu emprendedor. Una experiencia aplicada en la empresa. *Revista cubana de psicología*, Vol. 20, No. 3, 222-237.

Echeverri, E. Bohórquez, N., & Arenas, W. (2015). Implementación de laboratorios lúdicos para la evaluación por competencias desde un enfoque constructivista. *Revista educación en ingeniería*, 10(20), 123-132.

Espaderos, Alejandro. (2016). Relación entre Desempeño y Satisfacción Laboral en el departamento. (Tesis de grado inédito) Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

Falk, A., & Fox, S. (2014). Gender and ethnic composition of assessment centers and its relationship to participants' success. *Journal Of Personnel Psychology*, 13(1), 11-20.

Fernández, P. (2009). La evaluación de desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados. *Contabilidad Y Negocios*, 4(8), 42-48.

González A. (2006). Evaluación para la mejora de los centros docentes. Madrid: Praxis.

Figueroa, T. Aliaga, L. Barrios, J. Báez, M. (2009) Evaluación: Pilar fundamental de la educación. Universidad católica del maule. Talca, Chile.

Gómez, L (2011) Un espacio para la investigación documental. *Revista Vanguardia Psicológica*. Volumen (1) / Numero (2), 226-233.

Gómez, M., Galeano, C. y Jaramillo, D. (2015). El estado del arte: una metodología de investigación. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 6(2), 423-442.

Gorriti, M. (2007) La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 23, núm. 3, 367-387. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, Madrid, España.

Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Revista Educación XXI* (10), 83-106.

Gorman, A. & Rentsch, J. (2017). Retention of assessment center rater training: Improving performance schema accuracy using frame-of-reference training. *Journal of Personnel Psychology*, 16(1), 1-11.

Gurrola Togasi, P. (2013). La innovación requiere nuevas competencias laborales. Paakat: *Revista de Tecnología y Sociedad*, 3(5), 1-5.

Kuncel, N. & Sackett, P. (2014). Resolving the Assessment Center construct validity problem (as we know it). University of Minnesota. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 99, No. 1, 38-47.

Lázaro, D., Pérez, G., & Salas, R. (2012). Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud. *Revista Educación Médica Superior*, 26(4), 604-617.

L'écuyer, J. (2001) La evaluación en la enseñanza superior. LA EVALUACION EN LA ENSEÑANZA SUPERIOR. *Revista Diálogo Educativo*. 2. 1-26

León, A. (1998). Visión Ingenieril de la evaluación del desempeño. *Revista Ingeniería & Desarrollo*. Universidad del Norte. 3-4: 71-84.

Martínez, R (2010). La evaluación del desempeño. *Revista Papeles del psicólogo*, 31(1), 85-96.

Martínez, Á. & Pérez, É. (2008). Evolución del proceso de selección para cargos gerenciales: comparación entre las prácticas llevadas a cabo entre 1997 y 2006, en la ciudad de Cali.

Méndez, M. (2014). Competencias transversales: una herramienta fundamental para un excelente desempeño en el puesto de trabajo. Universidad militar nueva granada, 1-19.

Meriac, J. Hoffman, B. Woehr, D. & Fleisher, S. (2008). Further evidence for the validity of assessment center dimensions: A meta-analysis of the incremental criterion-related validity of dimension ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1042-1052.

doi:10.1037/0021-9010.93.5.1042.

Meiring, D., & Buckett, A. (2016). Best practice guidelines for the use of the assessment center method in South Africa (5th edition). *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 42(1), a1298.

Montejo, A. (2009) Evaluación del Desempeño Laboral. UPIICSA XVII, VII,1-6.

Musso, F. Robles, O. (2002-2003) Reflexiones en torno a la evaluación del desempeño. *Revista: chilena de administración pública*, Vol., I, N°3, 33-46.

Montoya, C. (2009). Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano. *Revista Visión de futuro*, 11(1), 3-21.

Mora Vargas, Ana Isabel La evaluación educativa: Concepto, períodos y modelos *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, vol. 4, núm. 2, julio-diciembre, 2004, p. 0 Universidad de Costa Rica San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica.

Morera, M. (2011). ¿Qué sabemos de la medida de las competencias? Características y problemas psicométricos en la evaluación de competencias. *Bordón. Revista de pedagogía*,

63(1), 109-123 Muñoz, César Augusto. (2004). Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal. *Pensamiento & Gestión* (16), 43-51.

Muñoz, César Augusto. (2004). Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal. *Pensamiento & Gestión* (16), 43-51.

Naranjo, R. (2012) El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento y gestión*, N° 32 ISSN 1657-6276.

Nirenberg, O. (2010) Enfoques para la evaluación de políticas pública. 2-24.

Olaz, Á. (2012). Desarrollo metodológico de un Assessment Center basado en un Sistema de Gestión por Competencias. Lan Harremanak. *Revista de Relaciones Laborales*, 24 (2011-I), 197-217.

Olaz Capitán, Á. J. (2017). El assessment center como herramienta de evaluación en el espacio europeo de educación superior. Una aproximación teórica descriptiva. *RASE: Revista de la Asociación de Sociología de la Educación*, 10(1), 64-79.

Oliver, T., Hausdorf, P., Lievens, F. & Conlon, P. (2016). Interpersonal Dynamics in Assessment Center Exercises: Effects of Role Player Portrayed Disposition. *Journal of Management*. Vol. 42 No. 7, November.

Pautt, G. (2014). Los Assessment Center: Una Metodología Para Evaluar Directivos. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, Volumen 1, Número 3.

Parra, C. (2009) Investigación-Acción y Desarrollo Profesional. *Educación y Educadores*, [S.l.], v. 5, p. 113-125, aug. 2009. ISSN 2027-5358.

Perfomia (26 de junio de 2018). Los secretos detrás de la selección de personal en Colombia. Recuperado de <http://www.performia.com.co/los-secretos-detras-de-la-seleccion-de-personal-en-colombia/>

Pérez, R. Leyva, C. Bajuelo, A. & Pérez, T. (2015). La evaluación del desempeño individual, una herramienta para la toma de decisiones. *Correo Científico Médico*, 19(4), 741-751.

Pérez, M.; Arias, M. (2007) ¿competencias, competencia o acción competente? Una mirada desde los instrumentos, la aplicación y el aporte de diversos casos prácticos. *Revista Ciencia Psicológica* Vol. 1, N° 2, 40-54.

Peralta, F., & Pensado, C. (2010). Evaluación del desempeño y formación en el sector turístico: Un estudio bibliométrico desde la psicología de los RRHH. *Revista: Turismo y patrimonio cultura*, 8(1), 14-30.

Pineda, U., Pérez, G. & Arango, M. (2012). Medición del impacto de las competencias laborales en la productividad de los procesos: caso de una empresa manufacturera. *Revista Innovar*, 22(45), 37-50.

Quintero Teller, J. (2010). Competencias laborales. Aproximación al estado del arte y su concepto. *Duazary*, 7(2), 274-281.32.

Ramírez, D. La Importancia de la evaluación del desempeño en la Gerencia de la Ciencia Ciencias Holguín, vol. XII, núm. 4, octubre-diciembre, 2006, pp. 1-8 Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba Holguín, Cuba.

Reyes, Y. N. (2003). *Relación entre el rendimiento académico, la ansiedad ante los exámenes, los rasgos de personalidad, el auto concepto y el asertividad*. Consultado junio 26 del 2007, de Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Ciberdocencia.

Reyes, Isidora (sin fecha) Evaluación de desempeño. Recuperado de http://www.geocities.ws/mi_portal_de_enfermeria/pagina18.html

Salgado, J. Cabal, A. (2011) Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 27, pp. 75-91.

Sánchez, J. & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Revista Pensamiento & Gestión*, (32), 54-82.

Sena. (Sin fecha). ¿Qué es la Evaluación de la Competencia Laboral? Recuperado de <http://seccl.sena.edu.co/Presentacion/que.php>.

Silva Peralta, Y., & Pensado, C. (2010). Evaluación del desempeño y formación en el sector turístico: Un estudio bibliométrico desde la psicología de los RRHH. PASOS. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 8(1), 13-30.

Sum, Mónica. (2015). *Motivación y Desempeño laboral* (Tesis de grado inédito) Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

Tziner, A., Meir, E., Dahan, M., & Birati, A. (1994). An investigation of the predictive validity and economic utility of the high-management level. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 26(2), 228-245.

Toro, F. (2016). Criterios para la Conformación de un Servicio de Assessment Center para el Desarrollo Gerencial. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 33(2), 145-159.

Torres, J. (2008, enero 14). Desempeño profesional del tutor y su mejoramiento en Cuba. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/desempeno-profesional-del-tutor-y-su-mejoramiento-en-cuba/>

Thornton, G & Potemra, M. (2010). Utility of Assessment Center for Promotion of Police Sergeants. *Public Personnel Management*. Vol. 39 No.

Urquijo, Sebastián. (2002). Auto-concepto y desempeño académico en adolescentes: Relaciones con sexo, edad e institución. *PsicoUSF*, 7(2), 211-218. Recuperado http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712002000200010&lng=pt&tlng=es.

Vargas, G. (1992). Algunas características epistemológicas de la investigación documental. *Revista de Ascolb*. 1(3 y 4), 26-33.

Vélez, L. y Galeano, M. (2002). Investigación cualitativa. Estado del arte. Medellín: Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Centro de Investigaciones Sociales y Humanas.

Verdesoto, Á. Jacho, A. (2012) Aplicación del Assessment Center para mejorar el proceso de sistema de selección de personal para áreas gerenciales y administrativas y su influencia en el desempeño laboral.

Volante, Paulo. Mladinic, Antonio. Lincovil, Cristian. Fernández, Magdalena. & Johaneck, Michael. (2011). Diseño de Assessment Center para la selección de equipos directivos en establecimientos educacionales. Propuestas para Chile. Concurso Políticas Públicas 2011.

Zurita, A., Ching, M., & Pazmiño, d. (2014). Influencia de la evaluación de desempeño por competencias para el mejoramiento laboral y personal del colaborador de la universidad católica de Santiago de Guayaquil. *Alternativas*, 15(3), 38-45.

Anexos

Ficha Analítica	
Título	
Autor	
Fuente	
Fecha de Publicación	
Palabras Claves	
Descripción	
Resumen	
Metodología	
Hallazgos	
Conclusiones	
Comentarios	